

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh systému talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.
Proposal of Talent Management System in the Varroc Lighting Systems s.r.o. Company

Student: Bc. Barbora Vajdová
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Vajdová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Návrh systému talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.
Proposal of Talent Management System in the Varroc Lighting Systems s.r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska talent managementu
 4. Charakteristika společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.
 5. Návrh systému talent managementu
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
ROTHWELL, William J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 5th ed. New York: American Management Association, 2016. ISBN 978-0814449158.
TAYLOR, Stephen. *Resourcing and talent management*. 6th ed. USA: McGraw-Hill, 2014. ISBN 9781843983576.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018






doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 5, 6, vypracovala samostatně.
Přílohu č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27. dubna 2018


Bc. Barbora Vajdová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za vstřícný přístup a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování.....	6
3	Teoretická východiska talent managementu	7
3.1	Vymezení základních pojmů	7
3.1.1	Řízení lidských zdrojů	7
3.1.2	Intelektuální a lidský kapitál.....	8
3.1.3	Talent	8
3.1.4	Talent management.....	9
3.2	Význam talent managementu	10
3.2.1	Důvody zavedení talent managementu	11
3.2.2	Přínosy zavedení talent managementu.....	12
3.2.3	Problémy talent managementu.....	13
3.3	Filozofie talent managementu	14
3.4	Strategický přístup k talent managementu.....	14
3.4.1	Tvorba strategie talent managementu	15
3.4.2	Role v talent managementu.....	16
3.5	Proces talent managementu	16
3.5.1	Získání talentů.....	17
3.5.2	Rozvoj talentů	21
3.5.3	Udržení talentů.....	23
3.6	Hodnocení talent managementu	25
3.6.1	Audit talent managementu	25
3.6.2	Klíčové ukazatele hodnocení talent managementu.....	26
4	Charakteristika společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.....	28
4.1	Profil společnosti	28
4.2	Historie společnosti	29
4.3	Portfolio	29
4.4	Vize, mise, hodnoty	30
4.5	Organizační struktura	31
4.6	Struktura zaměstnanců společnosti v České republice	31
4.7	Současný stav procesů řízení lidských zdrojů	34
4.7.1	Získání zaměstnanců	34

4.7.2	Vzdělávání a rozvoj	35
4.7.3	Udržování zaměstnanců	36
4.8	Standardizovaný rozhovor	37
4.9	Analýza dotazníkového šetření	37
5	Návrh systému talent managementu	49
5.1	Identifikace a získání talentů	50
5.1.1	Interní zdroje	53
5.1.2	Externí zdroje	54
5.1.3	Vytvoření talent-poolu	55
5.2	Rozvoj talentů	56
5.3	Udržování talentů	59
6	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V každé organizaci je zapotřebí mít talentované pracovníky s vysokým potenciálem, s žádoucími schopnostmi, s chutí zdokonalovat se a rozvíjet se. Lidský kapitál je nejvýznamnější kapitál, o který se organizace musí dobře starat, obzvlášť v dnešní době. Rozvíjející se automobilový průmysl a nedostatek uchazečů s klíčovými kompetencemi a znalostmi na pracovním trhu v České republice nutí společnosti vést konkurenční boj o potenciální talentované zaměstnance. Stále častěji se společnosti přiklání k využití systému talent managementu, což napomáhá k identifikaci, získání, rozvoji, motivaci, ale především udržování talentovaných pracovníků v dané organizaci.

Cílem diplomové práce je na základě zjištěných poznatků, nejen z dotazníkového šetření, navrhnout možný systém talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí. První část bude teoreticko-metodologická a bude se zabývat vysvětlením odborných pojmů týkajících se talent managementu. Budou zde uvedeny nejpodstatnější přínosy a výhody talent managementu, ale i možné důsledky a problémy, které s sebou jeho implementace přináší. Budou popsány procesy talent managementu a způsoby, kterými je jeho úspěšnost hodnocena.

Druhá část diplomové práce bude začínat charakteristikou společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o. Budou uvedeny obecné informace o společnosti, ale také podrobnější popis struktury tamních zaměstnanců. Následuje seznámení se současným stavem procesů získání, vzdělávání a rozvoje, udržování zaměstnanců ve vybrané společnosti. V praktické části bude analyzováno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili současní zaměstnanci. Do skupiny respondentů budou zařazeni konstruktéři a IT pracovníci. Dle zjištěných dat bude navržen systém talent managementu, který může pomoci nejen ke zkvalitnění schopností zaměstnanců, ale také k jejich udržení ve společnosti a zajištění nástupnictví na klíčové pozice v organizaci.

V závěru budou shrnuty veškeré podstatné informace z celé diplomové práce, včetně návrhu systému talent managementu pro vybranou společnost, navrhnutého dle provedeného dotazníkového šetření a momentálních potřeb i trendů vládnoucích na daném trhu.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole budou představeny metodiky a metody využitě při zpracování diplomové práce. Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních bloků, kterými jsou teoretická a praktická část.

Teoretická část vychází ze studia tematicky orientované odborné literatury od českých i zahraničních autorů. Využita bude metoda srovnání pro porovnání různorodých názorů jednotlivých autorů na problematiku talent managementu či obecně řízení lidských zdrojů v organizaci. Jako další metoda bude využita analýza, rozložení zkoumaného objektu či situace na individuální části. Touto metodou je možné poznat určitý systém a zjistit na jakém principu funguje. Metoda analýzy bude využita jak v teoretické, tak i v praktické části. Kromě toho bude využita syntéza, díky které jsou jednotlivé části sjednoceny v jeden celek. Pomocí indukce budou odvozeny obecné závěry a dedukce napomáhá k vyvození méně obecných závěrů.

V praktické části bude nejdříve charakterizovaná vybraná společnost na základě poznatků zjištěných studiem nejen interních materiálů. Bude popsána historie i vývoj společnosti, portfolio společnosti, její mise, vize a hodnoty. Budou využity metody kvantitativního výzkumu, dotazníkového šetření ve vybrané organizaci. Sběr informací bude proveden písemným dotazováním, což je nejběžnější způsob. Nevýhodou kvantitativního výzkumu mohou být často obecné výsledky, které nemusí dostatečně vystihnout jádro problému. Bude také využita metoda vlastního pozorování, čímž dojde k pochopení jevů a probíhajících procesů v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Ústní forma dotazování bude využita pro doplnění chybějících informací. Pro lepší přehlednost budou výsledky dotazníku vyjádřeny grafy a tabulkami.

Cílem diplomové práce je návrh systému talent managementu ve vybrané organizaci. Na základě teoretických poznatků z první části práce a analýzy dotazníkového šetření budou sepsány návrhy a doporučení, které mohou pomoci vybrané společnosti s interpretací daného systému. Tyto návrhy a doporučení budou podrobněji popsány v páté kapitole této práce.

3 Teoretická východiska talent managementu

Tato kapitola je věnována teoretickým východiskům talent managementu, jsou definovány základní pojmy, je popsán proces talent managementu a také jeho možné přínosy i rizika, která s sebou přináší. Na konci kapitoly jsou uvedeny možnosti hodnocení systému talent managementu.

3.1 Vymezení základních pojmů

Pro získání přehledu a pochopení tématu talent managementu je nezbytné vysvětlit si základní pojmy, ze kterých talent management jako takový vychází a jsou použity v celé této práci.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou všeobecně považováni za nejcennější kapitál, který mají organizace k dispozici. Jak řekl bývalý prezident General Motors Alfred Sloan: „*Vezměte mi všechna moje aktiva, ale nechte mi moje lidi. Za pět let se dostanu tam, kde jsem dnes.*“ (Sloan v Zíková, 2010, s. 60). Podobný výrok pronesl také Tomáš Baťa, aniž by tušil, že zachytil podstatu talent managementu: „*Vezměte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vezměte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.*“ (Pokluda, 2004, s. 62).

Armstrong a Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, čím organizace disponují – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů Koubek (2015) chápe jako praktické vyústění personální strategie organizace neboli strategie lidských zdrojů. Jde o určitou aktivitu, úsilí, směřující k dosažení cílů uvedených v personální strategii.

Často dochází k mylnému zaměňování pojmů personální práce, personální administrativa (správa), personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů, nelze však tyto pojmy pokládat za synonyma. Koubek (2007) říká, že personální práci či personalistiku můžeme považovat za nejobecnější označení pro danou oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení se jedná.

Termíny jako personální řízení či administrativa a řízení lidských zdrojů označují již jednotlivé fáze nebo koncepce personální práce a její umístění v hierarchii vedení organizace.

3.1.2 Intelektuální a lidský kapitál

Přibližně od druhé poloviny minulého století došlo ve vyspělých ekonomikách k řadě významných změn, k jedné této změně došlo také v podnikatelské sféře. Vznikl pojem znalostní ekonomika, kde jsou jako nejpodstatnější považovány informace a znalosti.

Koubek (2007) identifikuje intelektuální kapitál jako zásoby, toky znalostí, dovedností, schopností, které jsou dané organizaci k dispozici a přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Intelektuální kapitál má dle uvedeného autora tři základní složky:

- lidský kapitál,
- společenský kapitál,
- organizační (strukturální) kapitál.

Lidským kapitálem jsou míněny veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců, Dvořáková (2007) zde také řadí zkušenosti zaměstnanců. Společenským kapitálem jsou myšleny zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace (sociální interakce a komunikace). Organizačním kapitálem jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, uloženy například v databázích a manuálech.

3.1.3 Talent

Jak již bylo uvedeno, lidé jsou nejcennější zdroj pro dosahování cílů organizace. Otázkou však zůstává, co je míněno pojmem talent. Lze se setkat s několika různými významy a vysvětleními tohoto pojmu. O řízení talentu se v personální sféře začalo hovořit někdy ve druhé polovině 90. let. K velkému rozšíření znalosti o pojmu pomohla kniha *The War for Talent* z roku 2001, kterou vydala jedna z nejprestižnějších konzultačních společností na světě – McKinsey & Company. Autoři této knihy neuvádějí oficiální definici co je to talent, avšak popisují jej jako souhrn schopností člověka, jeho vědomostí, zkušeností a inteligence, charakteru, postojů a určité míry odhodlání.

Koubek (2007) uvádí, že existují dva hlavní pohledy na to, kdo nebo co je talent. Někteří odborníci za talent považují mimořádně schopného jedince s velkým potenciálem

a domnívají se, že talent management se týká jen vyvolených jedinců, kteří míří do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled dominuje i v České republice. Jiní odborníci tvrdí, že řízení talentů by se nemělo orientovat jen na několik málo klíčových pracovníků, a zastávají názor, že talent mají všichni lidé v organizaci, pouze se liší míra talentu u každého z nich. To, v jaké míře jednotlivec přispěje k dosažení cílů společnosti, záleží také na tom, jakou pozornost organizace věnuje rozvoji jeho talentu ať už je na jakékoli pozici.

Obdobnou definici vyvodila například Krejčová (2011), která na základě studia různých definic talentu potvrdila shodu ve třech základních bodech, které musí jedinec splňovat pro to, aby byl v případě podnikové praxe považován za talent:

- talentovaný jedinec trvale podává vysoký pracovní výkon,
- vytváří největší přidanou hodnotu pro společnost,
- a jsou mu vlastní specifické schopnosti a osobnostní vlastnosti, způsobující, že v rámci organizace vyniká nad ostatními zaměstnanci.

Cannon a McGee (2007) konstatují, že každá organizace by měla mít jasně dáno, co si představuje pod pojmem talent. Horváthová (2011) uvádí, proč je nezbytné, aby si každá organizace vytvořila vlastní definici talentu:

- zajistí přesné určení cílů talent managementu,
- zaměří pozornost na správnou alokaci zdrojů,
- rozvoj zaměstnanců bude vnímán jako priorita,
- objasní zaměstnancům užitečnost sebehodnocení,
- umožní výstižně hodnotit/klasifikovat zaměstnance,
- umožní srovnání s ostatními organizacemi.

3.1.4 Talent management

Jak uvádí Taylor (2014) při definování pojmu talent management existuje mnoho definic. Zatímco všichni odborníci, kteří vytvořili tyto definice, se shodují, že se jedná o strategickou činnost, liší se v jiných dalších ohledech. Liší třeba v rozsahu činností zahrnutých v řízení talentů. Odborníci se většinou shodují, že se prakticky jedná o správně nastavený systém získání, rozvoje a udržování zaměstnanců, především těch talentovaných. Talent management není v podstatě nic nového, jedná se především o precizně vytvořený systém, který funguje a je uznáván a používán v celé organizaci.

Becker, Fineman a Freedman (2004) popisují talent management jako identifikaci a optimální rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, a to napříč celou organizací.

Armstrong a Taylor (2015) označují jako talent management používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

„Talent management a řízení kariéry musí přispívat k diverzitě a vnitřní mobilitě.“
Hroník (2007, s. 98).

Cannon a McGee (2007) uvádí, že talent management je ucelený proces, jímž se hledá talent, rozvíjí a směřuje k dosahování organizačních cílů. Shrnuje několik témat podporujících tento koncept. Prvním tématem je identifikace klíčových kompetencí, hodnotných pro organizaci a kritických pro její úspěch. Dalším je posouzení talentu, jeho schopností a budoucího potenciálu. Organizace musí mít vytvořenou kvalitní strategii pro rozvoj a udržení talentů. Musí nastolit odpovídající přístupy zacházení s těmi, kteří neodpovídají požadavkům organizace. Organizace musí talent management brát jako holistický proces, od získání až po odchod zaměstnanců. Úspěšný talent management může být pouze v organizaci, která rozumí tomu jaké kompetence, schopnosti a dovednosti potřebuje pro naplnění její strategie, musí vědět jak je identifikovat, jaké má nedostatky a jak je odstranit.

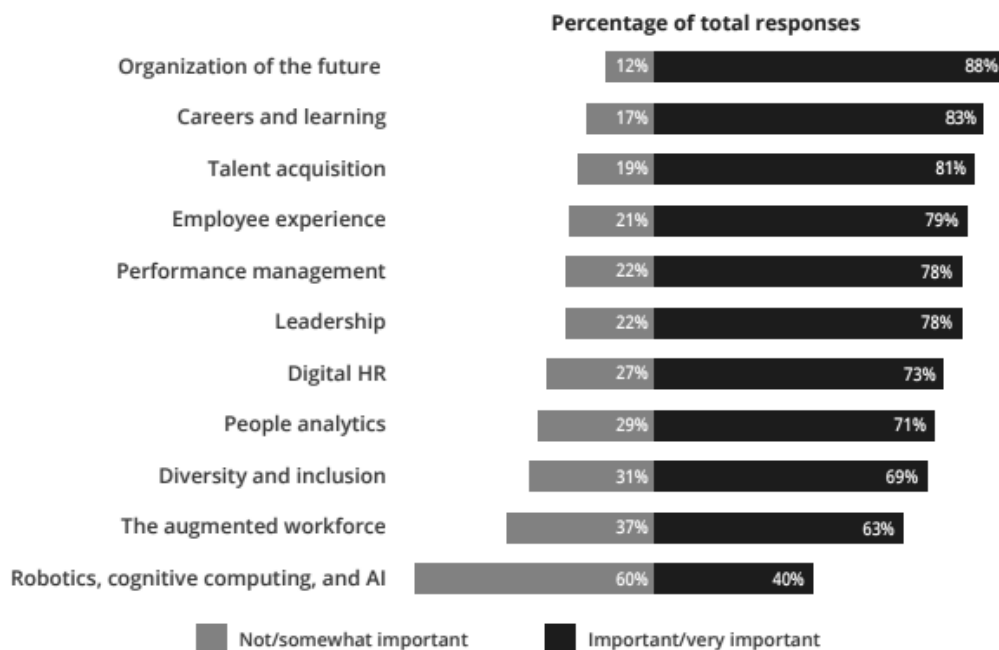
3.2 Význam talent managementu

Získání i udržování talentovaných zaměstnanců je kritickým tématem v organizacích, proto je zavedení funkčního systému talent managementu nutností pro úspěšné vedení a fungování organizace.

Globální výzkum společnosti Deloitte *Global Human Capital Trends* (2017) zahrnuje data od více než deseti tisíc manažerů organizací i manažerů lidských zdrojů z více než 140 zemí. Dle Deloitte je dnešní doba nazývána jako čtvrtá průmyslová revoluce nebo jako tzv. „*Big Shift*“ (neboli velký posun) a došlo k zásadním změnám v podnikání, ekonomice a společnosti. Neustále dochází k obrovským změnám, kterým se musí organizace přizpůsobovat. Společnost Deloitte ve svém výzkumu identifikovala deset trendů

ovlivňující lidské zdroje. Těchto deset trendů zobrazuje graf č. 3.1. Šedá část značí, kolik procent respondentů považuje danou kategorii za téměř nedůležitou, zatímco černá část grafu zobrazuje procenta respondentů, kteří danou kategorii považují za důležitou až velmi důležitou.

Graf 3.1: Trendy roku 2017 dle důležitosti



Zdroj: DELOITTE. *Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age 2017* [online]. s. 6. [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

Jak lze vyčíst z grafu, 81% všech dotázaných považuje vyhledávání a získání talentovaných jedinců jako důležité nebo velmi důležité. Což jen potvrzuje, že je v dnešní době čím dál tím závažnější a podstatnější najít správné lidi a obsadit s nimi správné pozice.

3.2.1 Důvody zavedení talent managementu

Zavedení talent managementu je významné z mnoha důvodů. Jedním z nich je nalezení správných lidí, aby pro organizaci vykonávali práci, kterou umí nejlépe. Příklady důvodů pro zavedení systému talent managementu dle Cannon a McGee (2007):

- nepřetržitý růst specializace ve všech oborech spojených s rychlým nárůstem znalostí,
- ustavičná potřeba inovací, výzkumu a rozvoje,

- nedostatek náležitých schopností,
- limitovaná flexibilita organizací uskutečňovat školení „na zelené louce“, což podporuje vyhledávání potřebných jedinců mezi zkušenými zaměstnanci na daném trhu práce,
- nízká flexibilita pracovní síly (rodiny jsou vícekariérní, dnešní generace zaměstnanců stále více požaduje *work-life balance*¹, zvyšující se nároky na vykonávání „ideální“ práce atd.)

3.2.2 Přínosy zavedení talent managementu

Jako hlavní přínosy funkčního systému talent managementu Horváthová (2011) uvádí:

- talentovaní zaměstnanci se podílejí větší mírou k naplňování strategie a hospodářských cílů organizace,
- snižují se náklady na fluktuaci a získání nových zaměstnanců,
- podporuje efektivní plánování nástupnictví klíčových pozic, získání zaměstnanců z interních zdrojů, díky čemu se minimalizují ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi,
- organizace se pro talenty stává vyhledávaným a lákavým zaměstnavatelem,
- napomáhá identifikovat a udržovat talentované zaměstnance v organizaci,
- každý talentovaný zaměstnanec vykonává pro něj vhodnou práci, čímž je jejich potenciál využíván co nejlépe.

Whiteside (2015) uvádí deset přínosů proč by organizace měly investovat do talent managementu:

- zajistí správné zaměstnance na správnou pozici,
- posílí zaměstnance, kteří jsou vášniví pro svoji práci,
- povzbudí loajalitu zaměstnanců (platí především u mladší generace),
- díky identifikaci a přijmutí jasných opatření zmizí mezery v organizačních dovednostech,
- větší šance udržení špičkových talentů v organizaci,
- méně chyb při nábořích,

¹ *Work-life balance* je snaha o dosažení rovnováhy mezi trávením času v práci a trávením času jinými aktivitami.

- větší porozumění svým zaměstnancům,
- lepší rozhodnutí v oblasti profesionálního rozvoje – pro dobro týmu i celé organizace,
- zaměstnanci se cítí oceněni a lépe motivováni,
- zvýší důvěru zaměstnanců v organizaci.

3.2.3 Problémy talent managementu

Horváthová (2011) uvádí jako problematické následující situace a strategické otázky:

- v organizaci nebyla doposavad řešena otázka identifikace a potřeby talentů ve spojitosti s obchodními prioritami,
- v organizaci se vyskytují potíže s obsazováním klíčových pozic, na trhu i v rámci organizace je nouze o dostatečně kvalifikované jedince,
- neschopnost organizací udržet si talentované zaměstnance,
- nelze efektivně nalézt talenty a určit zaměstnance s vysokým potenciálem,
- je nutná restrukturalizace vyvolaná potřebami organizace,
- dochází k odlivu zákazníků ke konkurenci z důvodu neprofesionálních vztahů s někdejšími zaměstnanci,
- přístup zaměstnanců se výrazně nezměnil ani po zavedení *best practice* programů,
- existuje vysoká pravděpodobnost, že dojde ke značnému organizačnímu růstu nebo bude provedena akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců,
- těžko se v organizaci hledá stabilita mezi udržením zaměstnanců na jejich pozicích a nabízením možností pro jejich další rozvoj.
- zejména v těch nejpodstatnějších úsecích pracovní síly existuje nadměrná fluktuace.

Mahadik (2013) ve svém článku uvádí několik praktických problémů talent managementu, se kterými on sám má četné zkušenosti. Prvním z těchto problémů je pochopení organizacemi samotnými, jaká je filozofie a strategie talent managementu? Dle jeho názoru bývá tendence zaměřovat talent management s rozvojem leadershipu a dochází tak k opomíjení talentovaných zaměstnanců na nižších pozicích. Dalším problémem je složitost procesů, technologie, nástrojů a postupů talent managementu. Je nezbytné využívat nástrojů a technologie, které jsou uživatelsky vlivné. Jedním z problémů může být

také oddanost či angažovanost vrcholového managementu k systému talent managementu. Fungující strategie talent managementu je trvalý závazek a potřebuje neustálé investice. Jestliže jej management nepovažuje za důležité a nevěnuje dostatečnou pozornost svým talentům, je velmi pravděpodobné, že o takové jedince přijde.

3.3 Filozofie talent managementu

Pro účinnou a efektivní aplikaci systému talent managementu v organizaci je nezbytné zachovávat konzistentnost a jistou strukturovanost celého procesu, proto musí být uplatněna filozofie talent managementu. „*Cílem této filozofie je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, zabezpečit tzv. talent-pool*“ Horváthová (2011, s. 29).

Horváthová (2011) uvádí tři složky filozofie talent managementu a jedná se o jeho:

- navržení a vytvoření,
- zachycení pomocí speciálního softwarového vybavení,
- implementace.

Talent management je složen ze širokého okruhu oblastí a z mnoha různých činností. Pro úspěšnost talent managementu je důležitý systematický, holistický přístup a především pak pozitivní a podporující postoj managementu organizace jako celku.

3.4 Strategický přístup k talent managementu

Úspěšná strategie talent managementu musí stát na dvou základních aspektech – holistickém, systematickém přístupu a propojení základních stavebních kamenů talent managementu ve společnosti. Tyto základních stavebních kameny zahrnují firemní kulturu, strategické propojení, vzdělávání a rozvoj, zapojení leadershipu, standardizované mechanismy hodnocení talentů, spolupráce s HR, analytické nástroje pro analýzu dat a schopnost analyzovat vliv iniciativ a v neposlední řadě také procesy řízení výkonnosti pro efektivní měření a zpětnou vazbu o správném chování a dovednostech pracovníků.

Talent management musí vycházet z požadavků organizace, brát v úvahu specifické rysy i cíle každé organizace (Smilansky, 2006). Strategie talent managementu musí být v souladu s ostatními strategiemi, především s podnikatelskou strategií organizace.

Horváthová (2011) uvádí, že po sestavení podnikatelské strategie, musí organizace vykonat následující aktivity vztahující se k talent managementu:

- identifikovat talenty, potřebné k zajištění plnění podnikatelských cílů a těch talentů, které má k dispozici,
- zajistit systémy pro analýzu kompetencí a hodnocení výkonu a potenciálu existujících i potřebných talentů,
- získat chybějící talenty,
- rozvinout talenty a nechat je projevit svůj plný potenciál,
- udržet si klíčové talenty,
- využít talenty k podílení se na dosažení požadované přidané hodnoty,
- posoudit úspěšnost daného procesu.

3.4.1 Tvorba strategie talent managementu

Před rozhodnutím o zavedení systému talent managementu je nezbytné si uvědomit, zda v organizaci existují dostatečné jak finanční tak lidské zdroje. Strategie talent managementu musí vycházet z podnikatelské strategie organizace. Je nutné identifikovat kritické faktory pro úspěch organizace a specifické potřeby talentů.

Horváthová (2011) uvádí postup k vytvoření strategie talent managementu. **Prvním krokem** je zajištění přípravné fáze, sestavení tzv. business case. Cílem sestavení tzv. *business case*, je vyčlenění možných zdrojů, které jsou nezbytné pro aplikaci talent managementu. Napomáhá k vyobrazení, proč je zavedení systému nevyhnutelné. Příkladem argumentů pro zavedení talent managementu mohou být vysoké náklady fluktuace nebo potřeba ocenit úsilí talentovaných jedinců. Pro zlepšení efektivity vytvořeného systému je vhodné vytvoření speciálního týmu, vznik pozice talent manažera a samozřejmě je důležité, aby zájem na celém projektu mělo vrcholové vedení. Manažer úseku musí být odpovědný za identifikování „svých“ talentů a náležitě se o ně starat. **Druhým krokem** je zjištění zásadních kompetencí a talentů nezbytných pro jejich zabezpečení v budoucnosti, což organizaci pomůže k zaměření se na klíčové talenty. Vhodné je, aby se organizace specializovala na ty oblasti, které mohou být zdrojem odlišností a přidané hodnoty. **Třetím krokem** je navržení auditu a procesů pro hodnocení výkonu a potenciálu. Data zjištěná pomocí těchto procesů musí být důvěryhodná a aktuální. **Čtvrtý krok** je identifikace a analýza procesů získání, rozvoje a udržování talentů, pro jasnější budoucí stanovení kritérií kvality. **Pátým krokem** je uvedení

plánovacího, rozhodovacího a kontrolního procesu talentu do pravidelného procesu kontroly řízení. Důležitým **šestým krokem** je vyvarovat se byrokratizace. Nevyužívat zbytečně mnoho formulářů.

Cannon a McGee (2007) nabízí pomůcku pro tvorbu či modifikaci strategie talent managementu. Jedná se o zodpovězení otázek, týkajících se podnikatelského prostředí, rozpočtu, plánu implementace atd. Příkladem takové otázky je „*Jaké jsou možné budoucí požadavky na dovednosti?*“ nebo „*Existují nějaká rozpočtová omezení, která by mohla mít vliv na talent management?*“.

Cílem strategie talent managementu je zajistit dostatečné množství vysoce talentovaných, angažovaných, vzdělaných a loajálních zaměstnanců schopných podílet se na plnění záměrů organizace a napomáhat k růstu konkurenceschopnosti.

3.4.2 Role v talent managementu

Společně se systémem talent managementu vznikají v organizaci i nové pracovní role. Zároveň je možné, že jeden zaměstnanec zastává více než jednu roli. S aplikací systému vznikají následující role:

- **talent manažer** (může se jednat o manažera oddělení řízení lidských zdrojů) je zodpovědný za správné talenty v organizaci, vede diskuse o rozvoji talentů, talent-poolu a podobně,
- **spolupracovník talent manažera**, který mimo jiné koučuje přímé nadřízené, předpovídá budoucí podnikatelské potřeby.

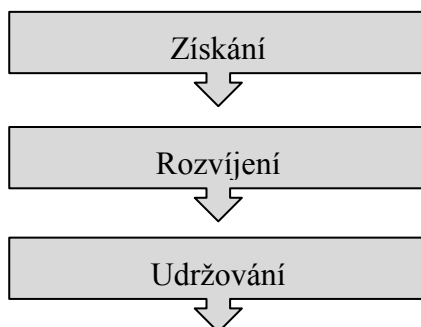
Role, které v organizaci již existují před vznikem systému talent managementu, jako je generální ředitel, přímí nadřízení, zaměstnanci, specialista zodpovědný za rozvoj a vzdělání aj., těm v souvislosti se zavedením systému talent managementu mohou vzniknout nové povinnosti nebo práva.

3.5 Proces talent managementu

Koncepce talent managementu nemá z hlediska úkolů v řízení lidských zdrojů žádné zvláštní požadavky. Jedná se jen o to, aby byly uplatňovány nejlepší přístupy, které se osvědčily v praxi, a to zejména v oblasti získání, vzdělávání a odměňování pracovníků dle Bláha et al (2013). Podstatné je všechny tyto aktivity koordinovat a spojovat tak,

aby vytvářely jeden pevný celek. Talent management se v mnohých společnostech vyčleňuje od ostatních procesů řízení pracovního výkonu. Proces talent managementu dovádí k dokonalosti běžné kroky řízení lidských zdrojů, které uvádí schéma č. 3.1 a jsou dále popsány v následujících podkapitolách.

Schéma 3.1: Proces talent managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.1 Získání talentů

Získání a výběr zaměstnanců Armstrong a Taylor (2015) označují za proces hledání a oslovování potřebných jedinců pro organizaci.

Dle výzkumu provedeného v roce 2009 společností Hay Group, 70 % lídrů věří, že jejich talent management je třeba aktualizovat nebo změnit. Celosvětová vedoucí služeb řízení talentů Erin Lap, říká: „*Organizace se musí dívat více dopředu a musí chápat své budoucí směřování...*“ Po zjištění a pochopení současného i budoucího směřování jak v organizaci, tak na trhu, je možné vyvinout, zavést či zlepšit systémy pro identifikaci talentů potřebných také v budoucnu (Hay Group, 2009).

Problémem číslo jedna je v dnešní době celkový nedostatek zaměstnanců, což činí hledání talentů ještě o něco složitější. Český statistický úřad uvádí obecnou míru nezaměstnanosti v České republice za 4. čtvrtletí 2017 ve výši 2,4 %. Jedná se o nejnižší míru nezaměstnanosti v Evropě. Tento ukazatel vyvíjí obrovský tlak na organizace a jejich boj o talenty, což je jen další ukazatel a důvod proč je pro společnosti výhodné systém talent managementu aplikovat. Vývoj míry zaměstnanosti, obecné míry nezaměstnanosti a míru ekonomické aktivity zobrazuje tabulka č. 3.1.

Tabulka 3.1: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	4. čtvrtletí 2016	1. čtvrtletí 2017	2. čtvrtletí 2017	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017
Míra nezaměstnanosti (%)	58,1	57,9	58,2	58,9	58,9
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,6	3,4	3,0	2,8	2,4
Míra ekonomické aktivity (%)	60,2	59,9	60,0	60,6	60,4

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [2. 2. 2018].

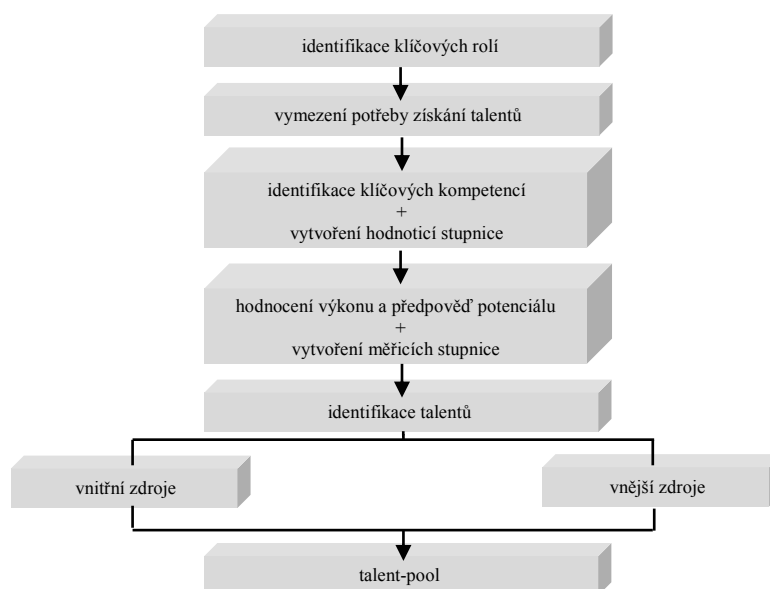
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Horváthová (2011) uvádí tři základní kroky procesu získání talentů:

- identifikace klíčových kompetencí a vývoj hodnoticí stupnice přínosu pro organizaci,
- hodnocení výkonu, předpověď potenciálu, vývoj měřicích stupnic,
- vytvoření talent-poolu.

Schéma č. 3.2 zobrazuje proces získání talentů, jak jej prezentuje Horváthová (2011).

Schéma 3.2: Proces získání talentů



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 51. ISBN 978-80-7357-665-3.

Ze všeho nejdřív organizace musí identifikovat klíčové role pro jejich existenci. Jedná se o pracovní pozice, zásadní či kritické pro správné fungování dané organizace a jejich neobsazení může dokonce ohrozit chod celé organizace. Po identifikaci klíčových rolí, klíčových kompetencí je možné hledat a hodnotit potenciální talenty. Zaměstnance je možné získat z interních nebo externích zdrojů.

Výhoda využití **interních zdrojů** je v tom, že kandidáti už organizaci znají, vědí co očekávat a naopak. Je nutné však mezi těmito kandidáty najít shodu s požadovanými vlastnostmi, kompetencemi a schopnostmi. Jestliže organizace umožňují svým zaměstnancům kariérní růst, pozitivně tím ovlivňuje motivaci zaměstnanců a posiluje jejich loajalitu. Problém v organizaci může nastat tehdy, když jedinec dostane pracovní pozici, na kterou už jednoduše nestačí, nazývá se to tzv. Peterův princip. Interní kandidáty lze oslovit prostřednictvím nástěnek, intranetu, elektronické pošty nebo oslovením je osobně.

Výhodou vyhledávání talentů z **externích zdrojů** je většinou možnost většího výběru uchazečů. Naopak nevýhodou pro organizace je to, že netuší, co mohou od těchto jedinců očekávat a noví zaměstnanci se musí v organizaci adaptovat. Získání zaměstnanců z vnějších zdrojů bývá časově i finančně náročnější. Externí kandidáty lze vyhledávat prostřednictvím webových stránek organizace, sociálních sítí, denního tisku, personálních agentur, headhunterů, úřadu práce, spolupráci se vzdělávacími institucemi, či na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Jak uvádí Šikýř (2014) elektronické získání pracovníků, je moderní metodou a je možné využívat webových stránek společnosti, sociálních sítí (např. LinkedIn) nebo elektronické pošty. Způsoby a metody získání talentů se jako vše v dnešním globálním světě rychle mění, příklady pravidel, které se s časem přetvořily, obsahuje tabulka č. 3.2.

Pro hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí, potenciálu a schopnosti růstu jedinců existuje spousta metod. Je doporučováno nespolehat se jen na jednu metodu, ale zvolit jejich kombinaci vyhovující daným požadavkům.

Z vnitřních zdrojů jsou hledání talentů pomocí systému pravidelného hodnocení, k nejčastějším metodám patří dle Horváthové (2011):

- metoda hodnocení podle cílů (*MBO – Management by Objectives*),
- analýza kritických událostí,
- assessment centrum,
- 360° zpětná vazba,

- analýza kritických událostí.

Hroník (2007) uvádí i další metody:

- účast na projektech,
- development centrum,
- nominace,
- měření potenciálu.

Při hledání talentů z vnějších zdrojů je využíváno referencí, testů pracovních způsobilostí, behaviorálních (kompetenčních) rozhovoru a také assessment centra.

Tabulka 3.2: Získání talentů: Stará vs. nová pravidla

Stará pravidla	Nová pravidla
K vyhledávání zaměstnanců jsou využívány internetové nástroje	Náboráři rozšiřují využívání sociálních médií k získání zdrojů, kromě LinkedIn používají také Twitter, Glassdoor, Facebook, Pinterest a Quora
Zaměstnanecká značka je považována za marketingovou strategii	Zaměstnanecká značka má kompletní strategii, oslovující různými cestami všechny možné skupiny kandidátů
Náboráři mají na starosti proces náboru	Náboráři spolupracují s náborovými manažery během celého procesu, využívají své sítě, kulturní potřeby a kritéria úspěšnosti
Popis práce informuje o tom, co organizace požaduje od potenciálního zaměstnance	Popis práce je zaměřen na potřeby kandidátů – taktika, která získává třikrát tolik vysoce hodnocených uchazečů
Sledovací systém uchazečů je jedinou potřebnou technologií pro získání talentů	Společnosti mají platformy pro získání talentů, které řídí získání, video pohovory, řízení pohovorů, řízení vztahů s kandidáty a proces nástupu a adaptace kandidátů

Zdroj: DELOITTE. *Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age 2017* [online]. s. 46. [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

Jakmile dojde ke zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu kandidátů, vytvoří se skupina talentovaných pracovníků tzv. **talent-pool**. Jednotlivci, kteří jsou součástí talent-poolu, se vyznačují vysokým potenciálem a jsou schopni prokázat vysoký výkon. Tito jedinci vyhovují v daných kritériích a splňují určité požadavky, proto bylo rozhodnuto o jejich

následném zařazení do talent-poolu. Talentovaní zaměstnanci mohou být rozdělení do tří skupin:

- top talent,
- talent,
- či možný talent.

Záleží na rozhodnutí dané organizace, zda zařadí do systému jen top talenty, talenty nebo také potenciálně možné talenty. Hroník (2007) uvádí, že u nominace talentů je podstatné, aby rozhodnutí bylo podporováno v celé organizace včetně spolupracovníku, což má později pozitivní vliv i na vybraného talenta, který pracuje svědomitěji a zodpovědněji, cítí-li upřímnou podporu.

3.5.2 Rozvoj talentů

Jakmile organizace identifikuje talenty, měla by usilovat o jejich setrvání v organizaci. Je nezbytné se svým talentům věnovat, poskytovat náročnou práci, využívat jejich potenciálu, nabízet různé možnosti budoucího rozvoje, je třeba je motivovat a náležitě také odměňovat. Organizacemi jsou za tímto účelem vytvářeny rozvojové programy. Jak píše Horváthová (2011), rozvojové programy by měly být nadstavbou obvyklé nabídky i individuální péče, jenž by nadřízení a oddělení lidských zdrojů měli svým zaměstnancům standardně poskytovat.

Horník (2007) rozlišuje v zásadě dva základní typy rozvojových programů, jsou to trainee programy a talent development. Účastníky **trainee programu** jsou absolventi škol a po ukončení programu, je-li absolvent talentovaný, je mu nabídnuta možnost další spolupráce. Pro každého absolventa nebo skupinu absolventů je vyvinut speciální rozvojový plán. Trvání tohoto programu bývá šest až dvanáct měsíců. Jiným rozvojovým programem je **talent development**, který se zaměřuje na talentované zaměstnance.

Organizace mnohdy spolupracují s externími vzdělávacími či poradenskými firmami specializující se na oblast rozvoje zaměstnanců. V rámci programů rozvoje jsou využívány různé metody. Metody jsou vybírány dle specifických potřeb dané organizace. Rozvojové metody mohou být prováděny přímo při výkonu práce (*on-the-job*) nebo mimo pracoviště (*off-the-job*).

K metodám *on-the-job* řadíme:

- koučing,
- stínování,
- mentoring,
- pověření úkolem,
- práce na projektech,
- miniprojekty,
- sdílení poznatků,
- rotace práce,
- nebo stáže.

K nepoužívanějším metodám *off-the-job* patří:

- přednáška,
- seminář,
- simulace,
- případové studie,
- e-learning,
- samostudium odborné literatury,
- workshop,
- outdoor training/learning,
- development centrum a jiné.

Společnost Deloitte ve své zprávě z výzkumu, který je více popsán v podkapitole 3.2, poukazuje na významnost kariéry a vzdělávání. V grafu č. 3.1 je jasně vidět, že 81% všech dotázaných považuje kariéru a vzdělání za důležitou nebo velmi důležitou, jedná se o položku nacházející se na druhém místě. Stejně tak jako se vyvíjejí ostatní procesy v organizacích, mění a vyvíjí se i praktiky využívané v případě řízení kariéry, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tabulka č. 3.3 obsahuje příklady změn v oblasti kariéry a vzdělávání v organizacích.

Tabulka 3.3: Kariéra a vzdělávání: Stará vs. nová pravidla

Stará pravidla	Nová pravidla
Kariérní modely a manažeři přesně definují zaměstnancům co se učit a v čem se vzdělávat	Zaměstnanci se rozhodují v čem se vzdělávat na základě potřeby týmu a jejich osobních kariérních cílů
Kariéra růstu nebo odchod z organizace	Možnost kariéry v jakémkoliv směru
Manažeři řídí kariéru zaměstnanců	Jedinci najdou směr své kariéry s pomocí lídrů a dalších
Lidé se vzdělávají v učebnách, občas online	Lidé se učí neustále, k učení napomáhá tzv. micro-learning (videokurzy na různá témata), kurzy, učebny, skupiny
Univerzitou v organizaci je tréninkové centrum	Univerzitou v organizaci jsou lidé včetně lídrů, z různých útvarů organizace, sdružujících se do společných skupin

Zdroj: DELOITTE. *Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age 2017* [online]. s. 35. [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

Úkolem organizací je vytvářet vhodné prostředí, systém, který umožňuje zaměstnancům obnovovat a nabývat stále nové znalosti. Je potřeba, aby se organizace nebály využívat různorodé zdroje a metody pro rozvoj svých talentů. Jejich investice se jim vrátí buď s novým, nebo inovovaným postupem, výrobkem či službou, kterou zaměstnanci vyvinou i díky tomu, že jim je poskytována neustálá možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti.

3.5.3 Udržení talentů

Stěžejní pro organizace je umění si udržet talentované zaměstnance. Nejedná se o lehký úkol, jelikož lidé mění svá zaměstnání, s nástupem nové generace, mnohem snáze a častěji. Rozhodnutí zůstat, být loajálním zaměstnancem může velmi výrazně ovlivnit sama organizace. Zaměstnavatel musí být pro své současné nebo i eventuální zaměstnance takzvaně atraktivní. Rothwell (2016) tvrdí, že většina zaměstnavatelů soustřeďuje svoji pozornost na to, proč lidé opouštějí organizace. Jen málo organizací však zkoumá fluktuaci z hlediska potenciálu zaměstnanců nebo nesledují změny a důvody absentérství. Programy talent managementu navrhuji metriky, kterými by ztráty zaměstnanců s vysokým potenciálem byly pečlivě sledovány a informace tímto zjištěné by mohly urychlit provedení změn

managementem. Účinná praxe pro udržení talentů je osvojit si holistický a systematický přístup. Organizace musí zkoumat, jak často uchazeči mění svá zaměstnání, jaké jsou podněty k jejich změně. Manažeri by měli věnovat pozornost fluktuaci, zjišťovat proč se tak děje a naučit se jak jejich každodenní manažerská praxe, mezilidské schopnosti mohou ovlivnit to, jak se lidé cítí na pracovišti. Organizace by měla sledovat přístup zaměstnanců a klima panující na pracovišti, musí podporovat pozitivní atmosféru, zajistit pozitivní socializační zkušenost také pro nově zaměstnané prostřednictvím mentorů nebo koučů a ubezpečit se, že se cítí v organizaci vítání. Je nutné umět ocenit zaměstnance i manažery za dlouhodobý přínos pro organizace například bonusy či přinejmenším uznáním.

Jako hlavní aktivity v rámci udržení talentovaných pracovníků Hroník (2007) zdůrazňuje sdílení hodnot a vize společnosti, rozvoj oddanosti a reálnou perspektivu růstu.

Horváthová (2011) zmiňuje faktory, přispívající k atraktivitě zaměstnavatele. Zaměstnavatel se stává zajímavějším, jestliže nabízí:

- zajímavou a oceňovanou práci,
- flexibilní pracovní role,
- odpovídající odměny,
- příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, postupu v kariéře,
- rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem,
- kvalitní pracovní podmínky a vybavení,
- či poskytuje pocit úcty, uznání a respektu,
- a prosazuje společenskou odpovědnost organizace.

Každý zaměstnanec, každý talent má individuální potřeby. Jak již bylo zmíněno výše, organizace může talenty dělit do skupin. Není však jednoduché zahrnout zaměstnance do jedné z kategorií, existuje zde riziko zařazení jedince do špatné kategorie a poté se mu nemusí dostat takové péče a řízení, jaké by bylo vhodné. Největší pozornost je třeba věnovat top talentům, jelikož se vyznačují velkým potenciálem a podávají vysoký výkon, čímž jsou pro organizaci velmi důležití.

Tisková zpráva serveru HR news uvádí vyhlášení čtrnáctého ročníku vítěze studie *Aon Best Employers Česká republika* za rok 2017. Společnost Aon je světovým lídrem v oblasti lidských zdrojů. Do tohoto ročníku studie bylo zapojeno 74 společností z různých odvětví, kde dotazník spokojenosti a motivovanosti vyplnilo přes 33 000 zaměstnanců. Hodnocení

probíhalo v oblastech motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců, důvěryhodnosti a efektivitě vedení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či atraktivitě značky zaměstnavatele. Dle studií má průměrná míra motivovanosti v České republice v dlouhodobé perspektivě klesající trend. Za poslední tři roky je prokázala nespokojenost zaměstnanců především s vrcholovým vedením, rozvojem kariéry, prací s talenty a nábořem či odměnou a uznáním. „*Na téměř každém setkání se zástupci firem se neustále opakuje několik témat: Nedostatek lidí, obzvláště těch dobrých. Lidé jsou nároční a aktivně přemýšlejí o změně. Nastupuje nová generace a HR Marketing nestačí.*“ Říká Ján Debnár, Engagement Practice Team Lead CZ & SK, Aon HR Solutions. Z uvedené studie vyplývá, že lidé upřednostňují organizace dodržující sliby a s dobrou značkou zaměstnavatele. Jestliže chce organizace uspět v boji o talenty, musí začít u vrcholového vedení, které komunikuje transparentně, musí být pro zaměstnance inspirací a poukazovat, že právě oni jsou cestou k úspěchu. (HR news, 2018)

Pro zabezpečení umístění správných lidí na správnou pozici i ve správný čas je nezbytné řídit tok talentů. Jako nejvýznamnější cíle řízení talentů Armstrong a Taylor (2015) uvádí podporu dosahování cílů organizace, identifikaci talentů, získání a stabilizaci talentů, zajištění talentů ve správný okamžik, zabezpečení následnictví pro klíčové funkce, vytváření pracovních míst, rozvíjení pracovních rolí, umožňující využívat plně potenciál každého jedince a usměrňování řízení jeho kariéry. Výzvou pro všechny organizace je práce nejen s novou generací, která má svá specifika a potřeby.

3.6 Hodnocení talent managementu

Stejně jako většina ostatních činností a procesů probíhajících v organizacích, také talent management by měl projít určitou kontrolou, hodnocením. K hodnocení talent managementu slouží audit ve spojení s vybranými nástroji, které nám mohou pomoci odhalit, zda procesy a aktivity probíhají správným způsobem nebo je potřeba některé kroky upravit či případně odstranit zjištěné nedostatky. Cílem uplatňování jak auditu, tak vybraných klíčových ukazatelů je odhadnout zda byly znalosti a chování v organizaci vylepšena na základě implementace talent managementu. Zjišťuje se dopad změn na celou organizaci.

3.6.1 Audit talent managementu

Audit talent managementu umožňuje identifikovat oblasti, které byly správně implementovány i ty, kterým je třeba věnovat větší pozornost a odstranit jejich nedokonalosti.

Měl by být proveden až po implementaci celkové strategie talent managementu nebo zavedení jeho dílčí fáze a to v pravidelných intervalech, ideálně jedenkrát za rok. Výsledky auditu by měly sloužit jako základ pro tvorbu nové strategie talent managementu.

3.6.2 Klíčové ukazatele hodnocení talent managementu

Spolu s auditem by mělo být provedeno hodnocení vybraných klíčových ukazatelů. Pro hodnocení musí být ukazatele vybrány, nastaveny, jinak je velmi obtížné určit příčiny selhání fungování talent managementu v organizaci. Při správném výběru ukazatelů je možné získat cenné srovnání s konkurencí a zjistit tak například, proč je konkurence schopna přilákat talenty z hodnocené organizace. Horváthová a Kashi (2016) tvrdí, že organizace by se neměla soustředit pouze na hodnotu daného ukazatele, ale také na dopad vlivu na celou organizaci. Příkladem ukazatelů, jsou:

- rozpočet talent managementu,
- náklady na získání,
- náklady na rozvoj,
- náklady na udržování,
- diverzita talent managementu (věk, pohlaví),
- profil skupiny talentů (top talenti, talenti, možní talenti),
- rychlost kariéry,
- procento klíčových pracovních pozic obsazených talenty,
- procento neobsazených pracovních pozic,
- čas potřebný k obsazení důležitých pozic,
- fluktuace talentů,
- poměr interních a externích kandidátů,
- míra návratnosti investic.

Shrnutí teoretické části

V posledních letech se talent management stal v organizacích častým tématem. Organizace mají nedostatek talentovaných pracovníků a přesto svým špatným přístupem, některé z nich stále ztrácejí nebo dostatečně nepodporují jejich rozvoj. Je nezbytné umět naslouchat svým zaměstnancům, podřizovat i měnit personální procesy tak, aby organizace

byla atraktivním zaměstnavatelem, kde talentovaní lidé budou pilně rozvíjet svoji kariéru a organizace se tak stane konkurenceschopným zaměstnavatelem na daném trhu práce.

Teoretická část této diplomové práce byla zaměřena na základní teoretická východiska týkající se talent managementu. V této kapitole byly vymezeny základní pojmy, byly rozepsány možné důvody a přínosy zavedení talent managementu a také byly uvedeny potenciální problémy, které s sebou jeho implementace přináší. Všechny kroky procesu talent managementu byly samostatně rozebrány. Konec kapitoly byl věnován možným způsobům hodnocení fungování systému talent managementu.

Teoretická východiska slouží pro zpracování praktické části diplomové práce. Na základě získaných vědomostí a zjištění chodu personálních procesů, které ve vybrané společnosti již fungují, bude navržen vhodný systém talent managementu.

4 Charakteristika společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.

V této kapitole je charakterizována společnost Varroc Lighting Systems s.r.o. (dále jen VLS) včetně popisu vývoje jejího vzniku. V kapitole jsou uvedeny současné hodnoty, mise, vize společnosti, její portfolio i aktuální struktura zaměstnanců. Součástí této kapitoly je zhodnocení dotazníkového šetření, vyplněné konstruktéry a pracovníky oddělení informační techniky vybrané společnosti. Dotazník je zaměřen na zjištění vhodných nástrojů, které by společnost VLS mohla využít při zavedení systému talent managementu, který zde doposud nebyl zaveden. Veškeré použité informace a materiály poskytl k dispozici oddělení lidských zdrojů.

4.1 Profil společnosti

VLS je součástí mezinárodní skupiny Varroc Group, která je vlastněná indickým kapitálem. Skupina zaměstnává více než pět tisíc lidí po celém světě, provozuje své pobočky v Evropě, Asii, Americe a nově také v Africe. VLS je globální výrobce a přímý dodavatel pro automobilový průmysl, specializující se na návrhy, vývoj a výrobu systémů vnějšího osvětlení. Společnost provozuje šest technických center po celém světě. Největší z nich je situováno v Šenově u Nového Jičína a v Ostravě, jedná se o globální centrum výzkumu a vývoje. Toto centrum plní roli „globálního centra excelence“ a je zde soustředěna klíčová oblast výzkumu a vývoje celé skupiny. Další technické centrum je od roku 2018 umístěno také v Polsku ve městě Krakov.

Obrázek č. 4.1 je ukázkou současného loga společnosti. Grafická podoba hodnot organizace a jak je prezentuje svým zaměstnancům i veřejnosti, zobrazuje obrázek č. 4.2, hodnoty jsou více popsány dále.

Obrázek 4.1: Logo společnosti Varroc



Zdroj: Interní zdroje společnosti

Obrázek 4.2: Hodnoty SHIPS



Zdroj: Interní zdroje společnosti

V rámci celé divize VLS je ta část, která sídlí v České republice, považována za největší jak co do počtu zaměstnanců, tak velikostí objemu produkce. Fungují zde dva výrobní závody, jeden v Šenově u Nového Jičína a druhý v Rychvaldu a tyto závody patří k významným zaměstnavatelům nejen pro Moravskoslezský kraj.

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1879, kde měl pan Josef Rotter v Novém Jičíně malou dílnu a dokázal z ní vybudovat továrnu na výrobu světelných systémů pro automobilový průmysl, s názvem Joro. Veřejnosti se do povědomí společnost dostávala více od roku 1950 s názvem Autopal, národní podnik, což byl tenkrát jeden z největších podniků v České republice. V roce 1993 společnost odkoupila americká světově významná společnost Ford Motor. Díky investicím do inovací v oblasti výrobních technologií, výzkumu a vývoje společnost prožila rozmach. Od roku 2000 se společnost stala součástí Visteon Corporation a po dalších dvanácti letech se společnost koupila mezinárodní skupina Varroc Group a dodnes nese název Varroc Lighting Systems s.r.o. Vývoj společnosti přehledně zobrazuje obrázek č. 4.3.

Obrázek 4.3: Historický vývoj znázorněný na časové ose.



Zdroj: Varroc Lighting Systems. O nás: Historie [online]. [1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.varroclighting.com/aboutUs/SitePages/History.aspx>

4.3 Portfolio

Produkty společnosti VLS respektují jedinečný styl a přání každého zákazníka. Vyrábí přední světlomety, zadní kombinované svítlny, signální osvětlení, osvětlení pro jednostopá vozidla, elektronické komponenty pro osvětlení jako jsou třeba řídicí jednotky světlometů i LED řídicí moduly. Společnost využívá široké portfolio dostupných moderních technologií, počínaje nákladově efektivním halogenovým zdrojem přes xenonové a LED osvětlení až po lasery. Společnost využívá také matrixovou technologii, díky které je možné řídit se

zapnutými dálkovými světly a přitom neoslňovat řidiče v protijedoucích vozidlech. Elektronika je již významnou součástí činnosti organizace a její podíl bude časem narůstat, stejně jako nároky na software. Rychlost, s jakou roste automobilový průmysl, se stává stále významnějším faktorem, čímž je organizace popoháněna k rozšiřování množství variant nabízených produktů dle požadavků zákazníka.

Zákazníky VLS jsou přední světoví výrobci automobilů včetně prémiových značek. Do portfolia se řadí značky jako Audi, Bentley, Dodge, Ford, Jaguar, Land Rover, Škoda, Tesla, Volkswagen, Peugeot a mnoho dalších světových značek.

4.4 Vize, mise, hodnoty

Společnost má jasně stanovené vize, mise i hodnoty, podle kterých se řídí celá organizace, takto jsou uvedeny v konsolidované výroční zprávě za fiskální rok 2017:

Vize

- *„Do roku 2022 být celosvětovým dodavatelem inovativních řešení pro osvětlení automobilů a dvoukolových vozidel s tržbami 2 miliardy euro, který přispívá k neustálému zlepšování bezpečnosti, mobility a stylu.“*
- *„Být první volbou při výběru partnera pro automobilové výrobce světelných a signalizačních systémů, stát se nejrychleji se rozvíjejícím světovým lídrem.“*
- *„Jsme společnost, která respektuje a odměňuje své zákazníky i akcionáře, a současně podporuje prostředí, které posiluje zaměstnance a podporuje neustálé snahy o dosažení špičkové úrovně.“*

Mise

- *„Na automobilový trh přinášíme špičkovou technologii s vysoce kvalitními a nákladově konkurenčními řešeními.“*
- *„Se změnami průmyslu, je náš úspěch založený na rychlosti, agilitě a kreativitě při doručení řešení na míru spolu s vynikajícími službami.“*

Hodnoty

VLS zastává pět základních hodnot, které nazývá podle počátečních písmen jejich anglických názvů jako „SHIPS“:

- *Sincerity* (upřímnost) – jednat a dělat věci od srdce,
- *Humility* (pokora) – s každým dobře vycházet,
- *Integrity* (integrita) – dělat věci, které jsou správné,
- *Passion* (vášeň) – navzdory všem překážkám se nevzdávat,
- *Selfdiscipline* (sebekázeň) – umět věci realizovat.

4.5 Organizační struktura

Oddělení lidských zdrojů společnosti VLS pro Českou republiku podléhá a reportuje vedoucímu evropské obchodní jednotky. Organizační struktura oddělení lidských zdrojů s názvy jednotlivých pracovních pozic je uvedena v příloze č. 1. Společnost prozatím nemá zavedený funkční systém talent managementu, ale v případě jeho zavedení by jej s největší pravděpodobností spravovalo oddělení lidských zdrojů.

4.6 Struktura zaměstnanců společnosti v České republice

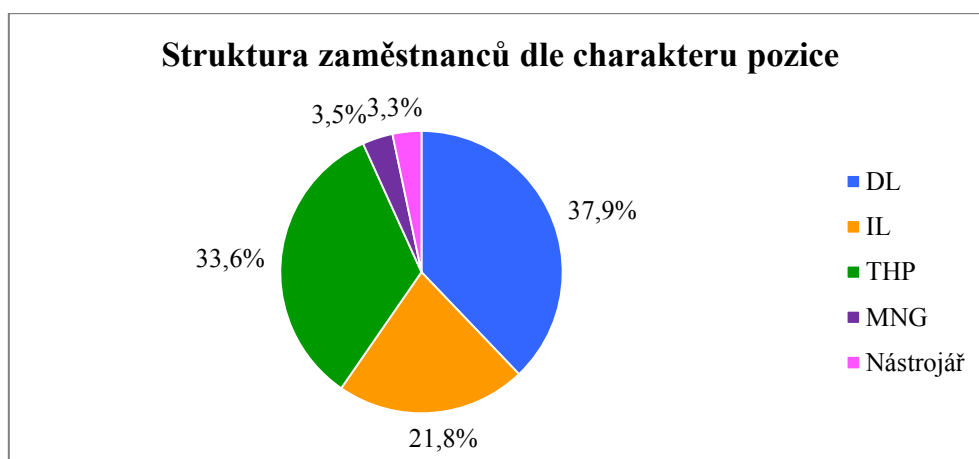
Jak již bylo zmíněno, společnost VLS je v České republice významným zaměstnavatelem. Zaměstnává celkem 2784 osob. Tento počet v dnešní době rychle roste a společnost se musí vypořádávat s nedostatkem kancelářských, ale i výrobních prostorů k naplňování stanovených cílů. Podle výkonu práce jsou zaměstnanci rozděleni do pěti skupin. První skupinou jsou zaměstnanci podílející se bezprostředně na výrobním procesu (dále jen DL), druhou kategorií jsou zaměstnanci, kteří zajišťují chod všech procesů, výrobního i nevýrobního zařízení (dále jen IL) a třetí kategorií jsou technickohospodářští pracovníci, zajišťující administrativní stránku organizace (dále jen THP). Do samostatné skupiny jsou řazení nástrojáři. Poslední početnou skupinou je management (dále jen MNG), který má za úkol řízení veškerých procesů v organizaci. Nejpočetnější skupinou ve VLS v České republice jsou pracovníci podílející se bezprostředně na výrobním procesu, jejichž počet je 1054 osob, s počtem 935 pracovníků jsou druhou nejpočetnější skupinou technickohospodářští zaměstnanci. V Šenově u Nového Jičína pracuje většina zaměstnanců, v procentuálním vyjádření je to více jak 77 % všech zaměstnanců. Více jak 20 % zaměstnanců má místo výkonu práce v Rychvaldu. Přesné rozdělení zaměstnanců do všech zmíněných kategorií, kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, zobrazuje následující tabulka č. 4.1 a v procentuálním vyjádření také graf č. 4.1. Všechna data o zaměstnancích jsou platná k datu 22. února 2018.

Tabulka 4.1: Struktura zaměstnanců dle charakteru pozice

	DL	IL	THP	MNG	Nástrojář	Celkem
Šenov u NJ	797	418	757	83	92	2147
Rychvald	257	188	114	11	0	570
Ostrava	0	0	63	3	0	66
Praha	0	0	1	0	0	1
Celkem	1054	606	935	97	92	2784

Zdroj: Vlastní zpracování

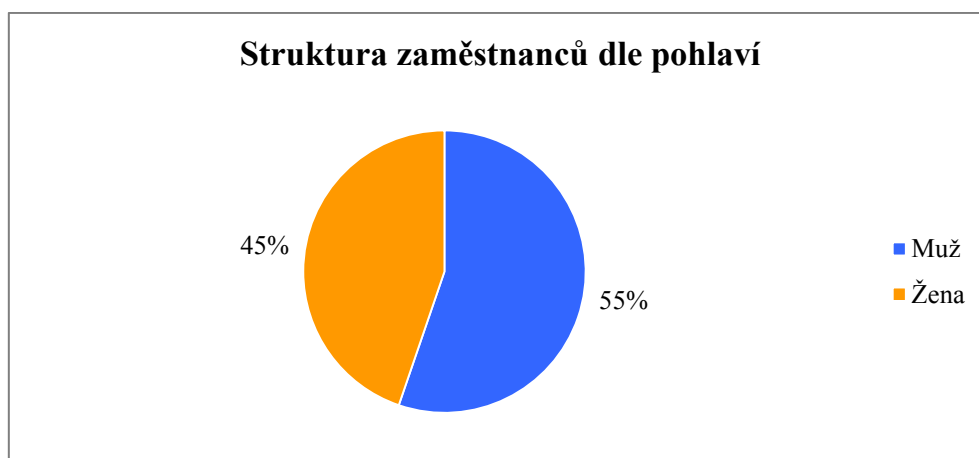
Graf 4.1: Struktura zaměstnanců v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve vybrané organizaci pracuje větší podíl mužů, z celkového počtu 2784 zaměstnanců, zde pracuje 1538 mužů (tj. 55 %) a 1246 žen (tj. 45 %). Procentuální vyjádření je uvedeno v grafu č. 4.2.

Graf 4.2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

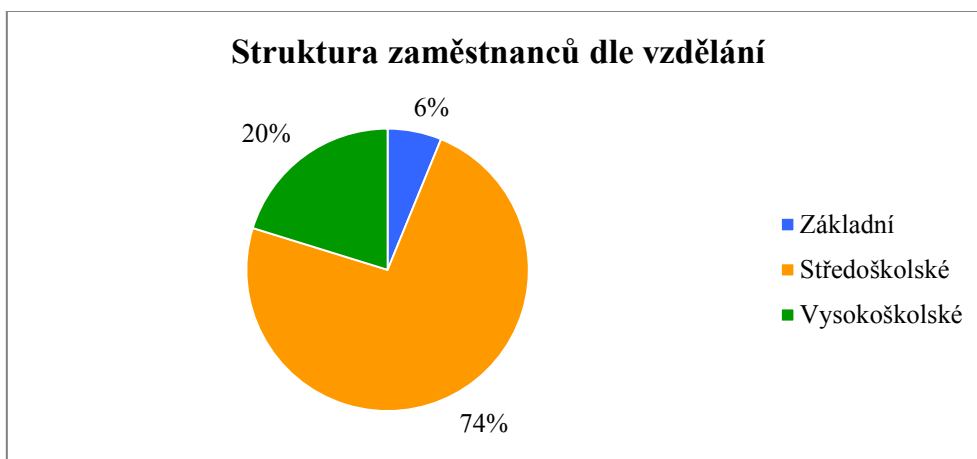


Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr mezi počtem mužů a žen se odvíjí od oddělení a druhu pracovních pozic. Obrovská převaha žen vládne například na personálním oddělení a naopak převaha mužů je mezi konstruktéry či IT pracovníky.

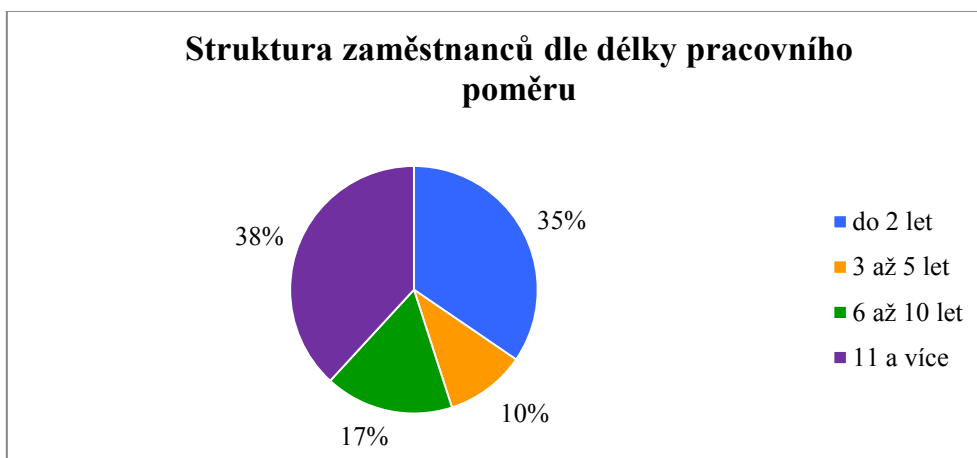
Zaměstnance lze rozdělit podle dosaženého vzdělání, což zobrazuje v procentuálním vyjádření graf č. 4.3. Nejmenší část zaměstnanců disponuje pouze základním vzděláním, jedná se o 173 osob (tj. 6 %). Nejpočetnější skupina zaměstnanců absolvovala středoškolské vzdělání a to 2045 jedinců (tj. 74 %). Zbývajících počet zaměstnanců 566 (tj. 20 %) jsou vysokoškolsky vzdělání jedinci. V tomto případě jsou pod pojmem vysokoškolské vzdělání zahrnuty všechny možné úrovně vysokoškolského vzdělání, včetně doktorských titulů nebo MBA titulů.

Graf 4.3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle délky pracovního poměru u společnosti VLS je možné zaměstnance rozdělit například do čtyř skupin, což vyobrazuje graf č. 4.4. Lidé zaměstnaní u společnosti po dobu do 2 let (961), 3 až 5 let (292), 6 až 10 let (468) a zaměstnanců pracujících zde 11 a více let je celkem 1063.

4.7 Současný stav procesů řízení lidských zdrojů

V této podkapitole jsou popsány procesy řízení lidských zdrojů – získání, vzdělávání a rozvoj, udržování – které probíhají v současné době ve společnosti VLS.

4.7.1 Získání zaměstnanců

Proces náboru zaměstnanců začíná ve VLS identifikací potřeby obsadit volné pracovní místo či nutností vytvořit novou pozici. Tuto potřebu identifikuje zpravidla vedoucí oddělení. Všechny náborové akce jsou konzultovány s oddělením lidských zdrojů a všechny pozice musí být v souladu s plánovaným rozpočtem pro daný rok, podléhá schvalovacímu procesu, včetně schválení vedení z USA. Celý proces až po zahájení pracovního úvazku je uveden v příloze č. 2.

Vyhledávání vhodných kandidátů na volná pracovní místa probíhá jak interně, tak externě. Interní zaměstnanci se o volných pracovních místech mohou dovědět z nástěnek na pracovišti, z webových stránek společnosti, od svých kolegů, nadřízených nebo z měsíčníku Lumen, který je k dispozici jak v tištěné, tak v elektronické formě. Významná jsou pro společnost doporučení od svých současných zaměstnanců. Za doporučení jsou zaměstnancům nabízeny odměny ve výši až sedmdesát tisíc korun v případě, že doporučí vhodného kandidáta na klíčovou pozici. V současné době jsou odměňováni všichni, kteří doporučí nového zaměstnance, na jakoukoliv pozici uvedenou na webových stránkách. Externími kanály získání potenciálních pracovníků jsou webové stránky společnosti, pracovní portály, databáze životopisů na pracovních portálech, tištěná inzerce (primárně lokální deníky, periodika), LinkedIn nebo pracovní agentury. Agenturní pracovníci obsazují pracovní pozice zejména ve výrobě, konstrukci ale také ve vývoji. Společnost spolupracuje se středními i vysokými školami. VLS nabízí studentům práci na částečný úvazek v rámci tzv. trainee programu. Tento program je primárně pro studenty škol technického zaměření s pokročilou znalostí anglického nebo německého jazyka. Společnost nabízí podporu při zpracování diplomové práce a po ukončení studia, jestliže jedinec vyhovuje svými schopnostmi a dovednostmi, také práci na plný úvazek. Z důvodu nízké nezaměstnanosti v České

republice, společnost hledá pracovníky také v zahraničí a to zejména v Polsku. Snaží se nalákat své potenciální talenty svým jedinečným globálním vývojovým centrem, nabídkou zajímavé práce, výrobou produktů, které posléze mohou vidět na automobilech v běžném silničním provozu. Jedinečné je zde spojení vývoje a výroby v jednom areálu, což splňuje závod v Šenově u Nového Jičína. Společnost ve svých nabídkách zmiňuje především:

- pružnou pracovní dobu (technické pozice),
- pět týdnů dovolené,
- Sick Days,
- nadstandardní příspěvek na dopravu,
- možnost startovacího ubytování,
- variabilní bonusový systém,
- dotované stravování,
- služby firemní školky,
- možnost jazykového a odborného vzdělávání,
- příspěvek na penzijní připojištění ihned po nástupu,
- bezúročné půjčky,
- možnost podílet se na vývoji moderních produktů.

Nabízené benefity a bonusy se liší dle pracovní pozice. V prvním čtvrtletí kalendářního roku 2018 společnost na svých webových stránkách nabízela okolo osmdesáti volných pracovních míst ve vývoji, konstrukci, výrobě nebo také administrativě. Správného jedince na některé klíčové pozice organizace hledá i více než jeden rok. Jde zejména o pozice různých specialistů vývoje, výroby a dalších podpůrných oddělení, dále se jedná o pozice lídrů, manažerů či softwarových vývojářů. Kontinuální růst organizaci nutí k otevírání nových pracovních pozic a nabízení dalších volných pracovních míst.

4.7.2 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci má na starosti personální oddělení. Pro oddělení je v této oblasti klíčové zajišťovat, dohlížet, realizovat a hodnotit školení vyplývající z platné legislativy, což jsou zákonně povinná školení. Dalším druhem školení jsou zde odborná školení, která probíhají po konzultaci s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Potřeba kvalitně vyškolených pracovníků je v segmentu automobilového průmyslu klíčová. Pracuje se s nejmodernějšími technologiemi a vznikají

další nové inovativní nápady, což je důležité z hlediska tlaku konkurenčního prostředí. Komunikace ve společnosti musí probíhat na špičkové úrovni mezi všemi odděleními, z důvodu identifikace současných i budoucích požadavků na schopnosti, znalosti a dovednosti. Vedoucí jsou tak schopni sestavit povinné plány vzdělávání pro každé fiskální účetní období na základě požadavků svých zaměstnanců, ale i zákazníků.

Do katalogu vzdělávacích akcí může nahlédnout každý zaměstnanec v interním systému společnosti. Katalog obsahuje více jak 190 kurzů z mnoha oblastí jako je právo, management, jazykové kurzy, programy, aplikace, celá nabídka je uvedena v příloze č. 3. Povinná zákonná školení se liší svým obsahem dle druhu pracovní pozice. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v organizaci řízen podnikovou směrnicí, která je v celém svém rozsahu uvedena v příloze č. 4.

4.7.3 Udržování zaměstnanců

Vybraná společnost chce být atraktivním zaměstnavatelem na globálním pracovním trhu. Docílit toho se snaží prostřednictvím nabízení různých benefitů, bonusů, odměňuje své loajální zaměstnance, odměňuje své zaměstnance také u příležitosti jejich životního jubilea. Přitažlivé pro zaměstnance může být účast na zajímavých mezinárodních projektech, kde mohou využít svého potenciálu i praktikovat cizí jazyky. S čímž eventuálně souvisí možnost cestování za zákazníky nebo do jiných závodů nacházejících se v odlišných koutech světa, jak již bylo uvedeno výše. Organizace mimo nabídky různorodých kurzů a školení, nabízí také možnost kariérního růstu nebo uplatnění na odlišných pozicích. Takovou možnost dnešní generace zaměstnanců velmi vítá, jelikož se odvrací od stereotypu a setrvání celý život na jedné pracovní pozici.

Každého půl roku probíhá hodnocení pracovníků, kdy jsou hodnoceny především cíle, osobní předpoklady, rozvojové plány. Zaměstnanec nejprve vyplní veškeré potřebné informace na interním portálu organizace a následuje osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem. Jedná se o hodnotící rozhovor, kdy vedoucí i zaměstnanec podávají zpětnou vazbu na uplynuté období. Je důležité, aby vedoucí správně vedl daný rozhovor, aby naslouchal svým podřízeným a měl přehled, kdo je kupříkladu zralý na povýšení, nebo u koho je třeba zapracovat na zásadních dovednostech. Vedoucí musí mít přehled o svých klíčových zaměstnancích, aby byl v případě potřeby schopen navrhnout je na nové pozice a podporoval společnost v prosperitě.

4.8 Standardizovaný rozhovor

Za účelem zjištění důvodů proč společnost doposud nevyužívá talent managementu, zjištění z jakých zdrojů či jakým způsobem by společnost mohla identifikovat talentované zaměstnance, bylo využito standardizovaného rozhovoru. Rozhovoru se zúčastnila Mgr. Jana Radvanská – *Global PD HR Manager* a také Ing. Karin Šulcová – *Recruitment specialist*. Obě dvě respondentky odpověděly na sedm identických otázek na téma talent management. Seznam otázek je uveden v příloze č. 5. Poznatky z rozhovorů jsou využity při sestavení návrhů a doporučení pro zavedení systému talent managementu.

4.9 Analýza dotazníkového šetření

Za metodu průzkumu k navržení vhodného systému talent managementu bylo zvoleno elektronické dotazování prostřednictvím předem sestaveného dotazníku, na který byl rozeslán odkaz prostřednictvím e-mailu. Tento e-mail zahrnoval i průvodní dopis, který obsahoval vymezení účelu dotazníku, prosbu o jeho vyplnění, informace o zpětném zaslání výsledků průzkumu, krátké vysvětlení dané problematiky a poděkování za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Dotazník zahrnoval celkem 13 otázek, z nichž pět otázek bylo identifikačních a osm se věnovalo řešené problematice. Jedna otázka (otázka č. 8) byla filtrační, sedm otázek bylo alternativních (otázky č. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 12), čtyři otázky výčtové (otázky č. 9, 10, 11, 13), jedna otázka otevřená (otázka č. 5) a jedna otázka škálová, která navazovala na otázku č. 6. Dotazník včetně průvodního dopisu je k nahlédnutí v příloze č. 6.

Průzkumu se zúčastnili zaměstnanci produktového vývoje a IT pracovníci. K zaměstnancům produktového vývoje patří především produktoví konstruktéři, inženýři elektroniky i optiky, všechny tyto pozice jsou v této práci shrnuty pod skupinu s názvem konstruktéři. Konstruktéři jsou pro společnost VLS nepostradatelní z důvodu vývoje a návrhů samotných produktů. Závislost úspěchu organizací na informačních technologiích roste napříč všech oborů a není tomu jinak ani v případě automobilového odvětví. Souhrnný počet těchto dvou skupin zaměstnanců je ve společnosti VLS 164. Z toho je 137 konstruktérů a 27 IT pracovníků. Rozdělení dle místa výkonu práce uvádí tabulka č. 4.2. Ze všech 164 dotázaných, vyplnilo dotazník 127 respondentů, což představuje více jak 77% návratnost. Z 27 dotázaných IT pracovníků se šetření zúčastnilo 8 jedinců, to znamená téměř 30 %. Ze všech 137 konstruktérů vyplnilo dotazník celkem 119 osob, tedy necelých 87 %.

Tabulka 4.2: Počet konstruktérů a IT pracovníků dle místa výkonu práce

Místo výkonu práce	Počet konstruktérů	Počet IT pracovníků
Nový Jičín	111	23
Ostrava	23	1
Praha	1	0
Rychvald	2	3
Celkový součet	137	27

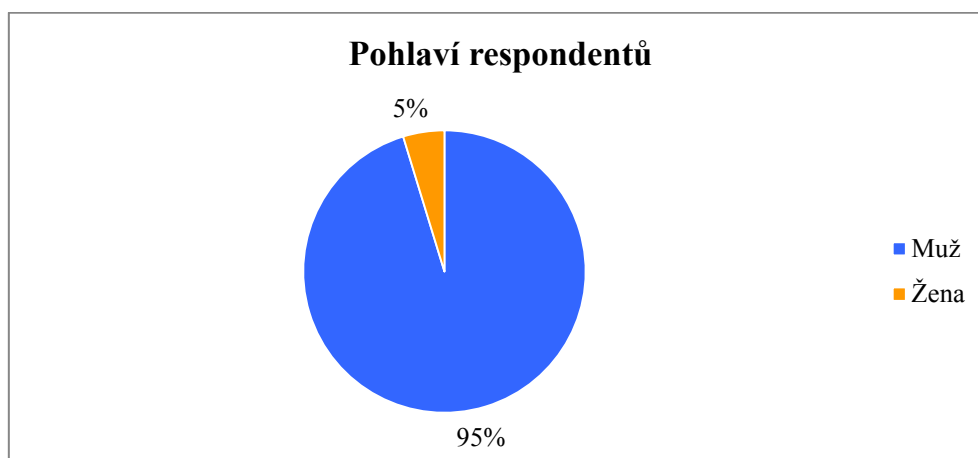
Zdroj: Vlastní zpracování

Detailnější analýza jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uvedena dále, pro přehlednost jsou využity i barevné grafy. Ke grafickému vyhodnocení dotazníku byl využit MS Excel.

Otázka č. 1: Uved'te Vaše pohlaví.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 121 mužů (tj. 95 %) a 6 žen (tj. 5 %), což zobrazuje graf č. 4.5. Výsledek není překvapující, jelikož mají na těchto pozicích stále velkou převahu muži.

Graf 4.5: Pohlaví respondentů

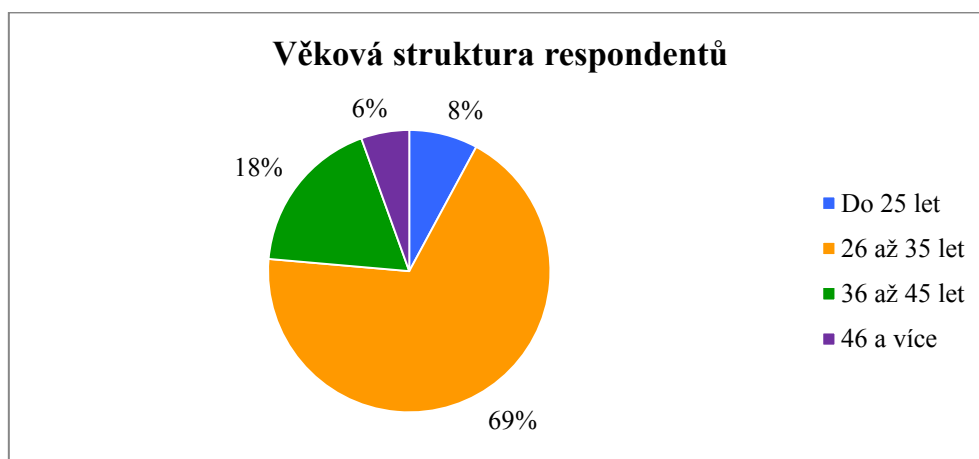


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Zařad'te se do věkové kategorie.

Cílem této otázky bylo zjistit věkovou strukturu respondentů, ke grafické ilustraci slouží graf č. 4.6. Z největší části dotazník vyplňovali respondenti ve věku 26 až 35 let a to celkem 87 osob (tj. 69 %). Dále bylo mezi respondenty 23 osob (tj. 18 %) ve věku 36 až 45 let. 10 zaměstnanců (8 %) se zařadilo do věkové skupiny do 25 let. Nejmenší skupinou respondentů jsou zaměstnanci ve skupině nad 46 let a to celkem 7 osob (tj. 6 %).

Graf 4.6: Věková struktura respondentů

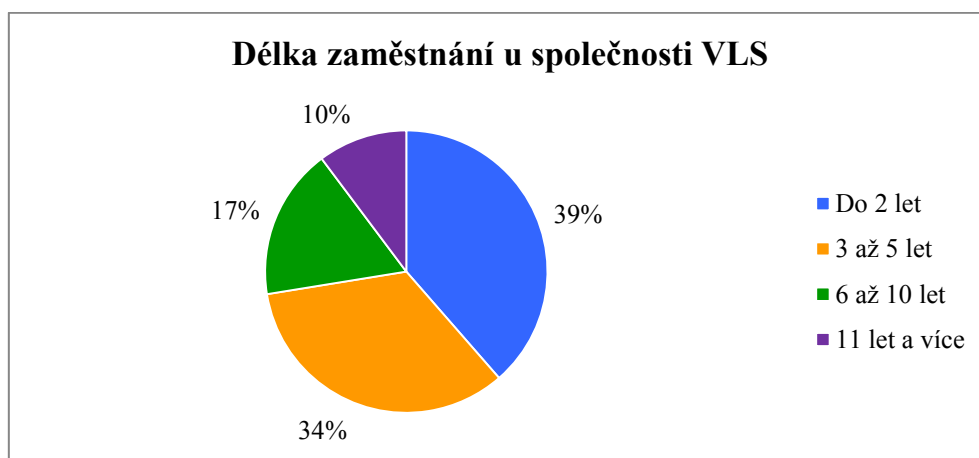


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Uveďte, jak dlouho pracujete pro tuto společnost.

Jak je zřejmé z grafu č. 4.7, nejvyšší počet dotázaných 49 (tj. 39 %) tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti velmi krátkou dobu - dva roky nebo méně.

Graf 4.7: Délka zaměstnání u společnosti VLS



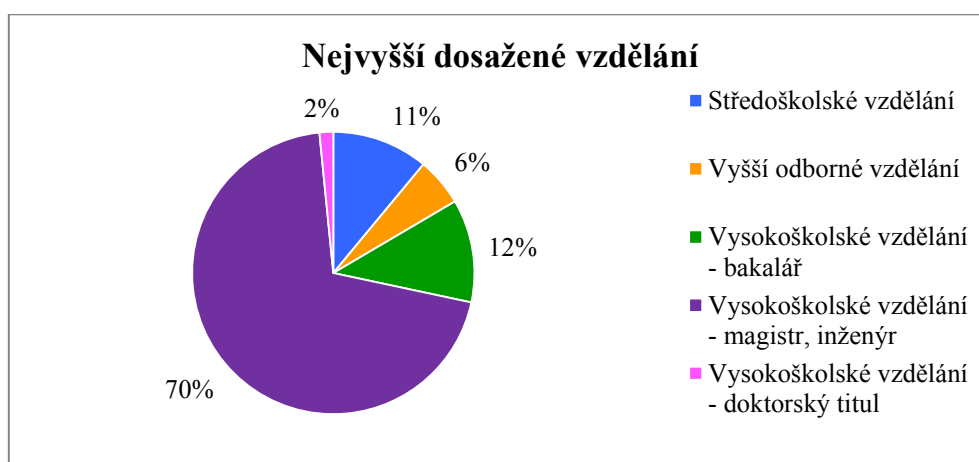
Zdroj: Vlastní zpracování

Načež navazuje i následující skupina s vysokým počtem respondentů 43 (tj. 34 %), kteří pracují ve společnosti tři až pět let. V celkovém souhrnu 92 respondentů (tj. 73 %) je zaměstnáno ve společnosti po dobu do pěti let. Tato skutečnost může být zapříčiněna například tím, jak společnost prosperuje a přijímá stále nové zaměstnance napříč všemi pracovními pozicemi. 22 respondentů (tj. 17 %) uvedlo, že pro společnost pracuje po dobu v rozmezí od šesti do deseti let. Jedenáct let a více pro společnost VLS pracuje 13 dotázaných (tj. 10 %).

Otázka č. 4: Uved'te Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Cílem této otázky bylo zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání dotázaných, což v procentuálním vyjádření zobrazuje graf č. 4.8. Nejvyšší počet respondentů, čili 89 osob (tj. 70 %), uvedlo, že dosáhli vysokoškolského titulu magistr nebo inženýr. Titulem bakalář disponuje 15 respondentů (tj. 12 %), vyšší odborné vzdělání dokončilo 7 dotázaných (tj. 6 %). Středoškolsky vzdělaných je 13 (tj. 11 %) ze všech respondentů. Dva respondenti, což jsou necelá 2 %, uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání – doktorský titul.

Graf 4.8: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Uved'te název Vaší pracovní pozice.

Výsledky otázky č. 5 znázorňuje graf č. 4.9.

Graf 4.9: Pracovní pozice respondentů



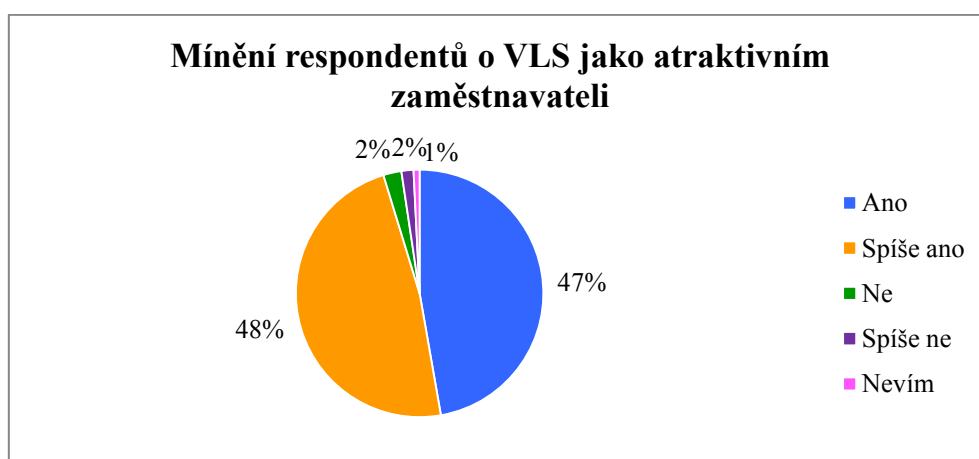
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, dotazník byl rozeslán pouze konstruktérům a IT pracovníkům. Dotazník vyplnilo 8 IT pracovníků (tj. 6 %) a konstruktérů zbývajících 119 respondentů (tj. 94 %). Z celkového počtu 27 IT pracovníků to je necelých 30 % jedinců. Konstruktéři se ze všech 137 osob zúčastnili s téměř 87 %.

Otázka č. 6: Považujete společnost Varroc Lighting Systems za atraktivního zaměstnavatele?

Zodpovězením této otázky respondenti vyjadřují svůj názor na atraktivnost jejich zaměstnavatele a výsledky zobrazuje graf č. 4.10. Celkem 121 dotázaných (tj. 95 %) na otázku o atraktivnosti jejich zaměstnavatele odpovědělo ano nebo spíše ano. Pět ze všech respondentů (tj. 4 %) odpovědělo ne nebo spíše ne. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že neví.

Graf 4.10: Mínění respondentů o VLS jako atraktivním zaměstnavateli



Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující otázka: Jestliže společnost považujete za atraktivní, oznámte důvody proč, dle jejich důležitosti.

Tabulka č. 4.3 zobrazuje absolutní četnost odpovědí pro jednotlivé důvody, které mohou mít vliv na atraktivnost vybrané společnosti. Škála hodnocení jednotlivých důvodů je od 1 do 5 (1 - nejdůležitější, 2 - spíše důležité, 3 - důležité, 4 - méně důležité, 5 - nejméně důležité). Jako nejlákavější a atraktivní respondenti hodnotí nabídku zajímavé pracovní náplně. Jako velmi důležitá je hodnocena flexibilní pracovní doba, kdy zaměstnanci do práce mohou přijít kdykoliv od 6 rána do půl 9 a odejít kdykoliv od půl 2 odpoledne. V případě, že mají zaměstnanci mnoho stanovených pracovních úkolů, mohou v práci zůstat přesčas

a dostanou za to řádně zapláceno, což respondenti velmi kladně hodnotí. Jako důležité respondenti mnohokrát ohodnotili také využívání nejnovějších technologií v organizaci a možnost podílet se na vývoji moderních produktů, které mohou spatřit v běžném silničním provozu. Respondenti také uvedli dobré finanční ohodnocení, přátelskou pracovní atmosféru či blízkost pracoviště od domova. Naopak jako nejméně důležité jsou hodnoceny služby firemní školky, což však může být dáno respondenty, kteří doposud nemají žádné děti nebo využívají školku v okolí svého bydliště. Jako málo či nejméně důležité jsou hodnoceny možnosti bezúročné půjčky téměř 54 % respondentů.

Tabulka 4.3: Důvody ovlivňující atraktivnost společnosti

	Absolutní četnost				
	1	2	3	4	5
Mezinárodní společnost	12	61	29	12	8
Účast na mezinárodních projektech	27	56	24	10	4
Nabídka kurzů a školení	15	32	50	20	3
Nabídka zajímavé pracovní náplně	66	42	14	0	1
Délka dovolené, sick days	19	44	43	14	3
Flexibilní pracovní doba	61	46	10	6	0
Placené přesčasy	54	43	20	3	3
Schopný management	32	27	40	10	4
Nejnovější technologie	37	54	26	4	2
Stravování v organizaci	6	23	38	36	19
Služby firemní školky	3	14	35	35	36
Příspěvek na penzijní připojištění	16	35	41	21	10
Bezúročné půjčky	5	21	29	31	37
Možnost podílet se na vývoji moderních produktů, které je možnost vidět v běžném silničním provozu	48	47	19	6	3
Bonusový systém	40	40	30	3	2

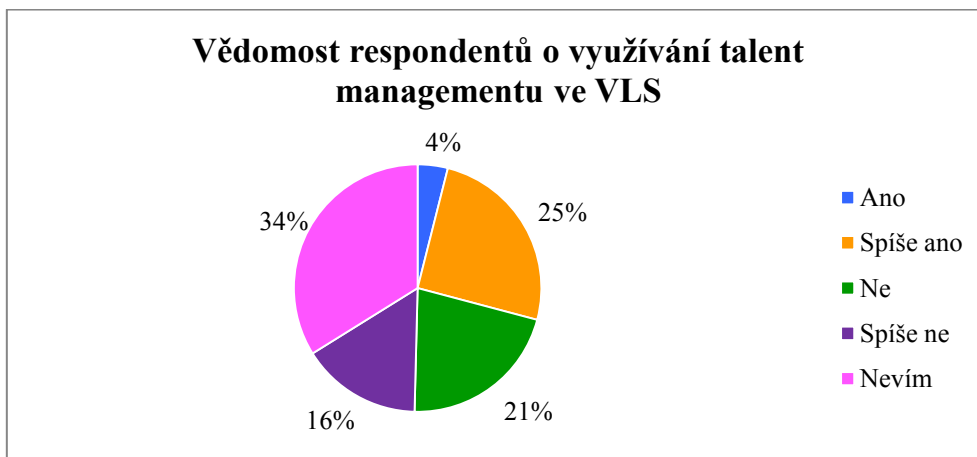
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Myslíte si, že společnost Varroc Lighting Systems využívá systém talent management?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vůbec vědí, jestli společnost využívá nebo nevyužívá talent management. Odpovědi respondentů ukazují, jak je vidět v grafu č. 4.11, že většina z nich netuší, jestli VLS systém talent managementu využívá. Nevím odpovědělo celkem 43 osob (tj. 34 %). Někteří z dotázaných dokonce odpověděli ano nebo spíše ano, takových odpovědí bylo v součtu 37. Pouze 27 respondentů (tj. 21 %) odpovědělo, že systém není v této využíváný a 20 jedinců (tj. 16 %) označilo spíše ne.

Odpovědi na tuto otázku utvrdily autorku v názoru, že převážná většina zaměstnanců nemá zdání o (ne)využívání systému talent managementu v jejich organizaci.

Graf 4.11: Vědomost respondentů o využívání talent managementu ve VLS

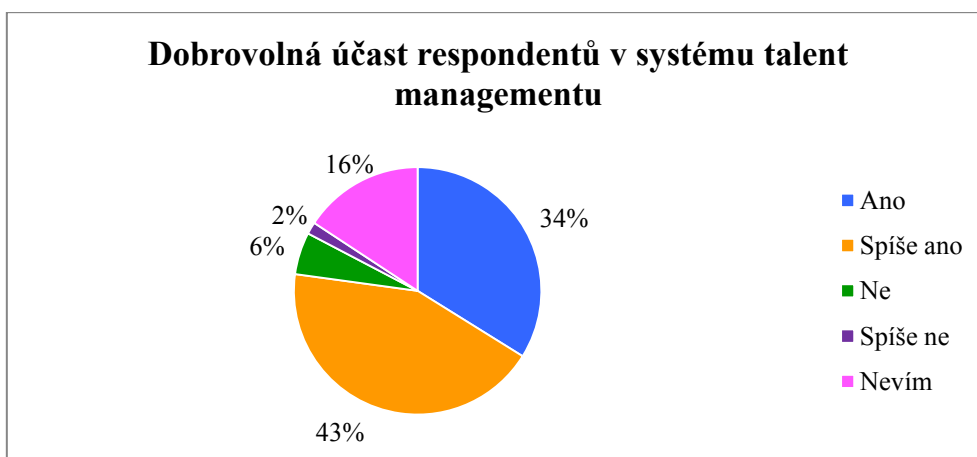


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Pokud by Vás Váš nadřízený identifikoval jako talentovaného zaměstnance a chtěl by Vás zařadit do programu talent managementu, přijal(a) byste tuto nabídku?

Tato otázka je filtrační, v případě odpovědi - ne, spíše ne - byl pro tyto respondenty dotazník u konce. Takto záporně odpovědělo 9 jedinců (tj. 8 %). Zbýlý počet dotázaných by nabídku zařazení do programu talent managementu přijal, popřípadě by o nabídce uvažovali. Rozdělení odpovědí vyobrazuje graf č. 4.12.

Graf 4.12: Dobrovolná účast respondentů v systému talent managementu



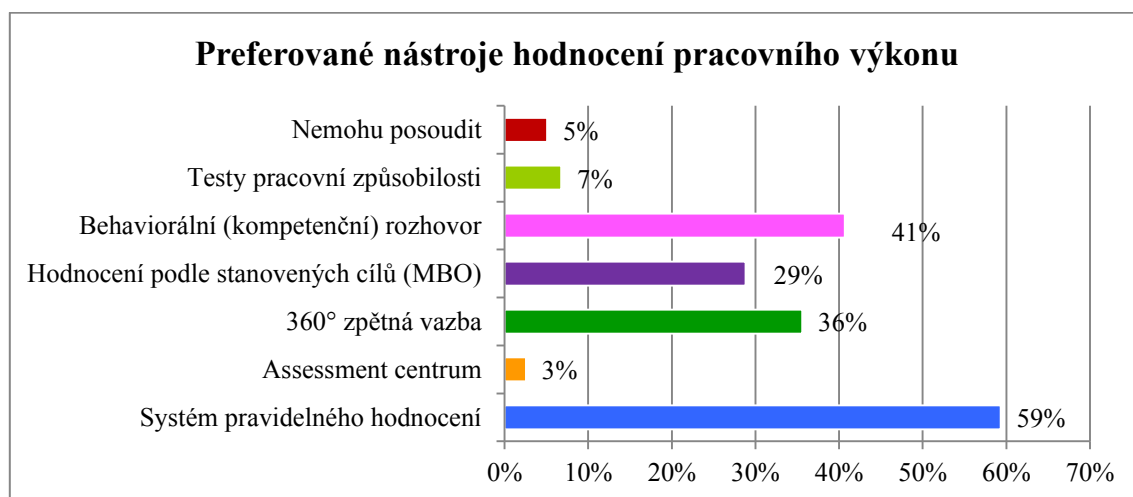
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky č. 9 až 13 zodpovědělo 118 účastníků dotazníkového šetření, kteří by teoreticky měli zájem být součástí programu talent managementu. Z důvodu záporné odpovědi na filtrační otázku č. 8 zbylých 9 osob nepokračovalo ve vyplňování.

Otázka č. 9: Který z následujících nástrojů používaných v oblasti hodnocení Vašeho pracovního výkonu a tedy identifikace talentů byste preferoval(a)?

Preferované nástroje hodnocení pracovního výkonu uvádí graf č. 4.13. U této otázky mohli respondenti vybrat více variant odpovědí. Jako nejvíce preferovaný nástroj hodnocení a tedy identifikace talentů uvedlo 70 dotázaných (tj. 59 %) systém pravidelného hodnocení. Tento systém hodnocení je pro zaměstnance VLS nejznámější, jelikož je zde využíván. Na druhém místě se umístil behaviorální (kompetenční) rozhovor, který by preferovalo 48 zaměstnanců (tj. 41 %). 42 osob (tj. 36 %) by volilo 360° zpětnou vazbu a 34 osob (tj. 29 %) by se nebránilo ani hodnocení podle stanovených cílů. Naopak pouze osm jedinců (tj. 7 %) by preferovalo testy pracovní způsobilosti a tři respondenti (tj. 3 %) by upřednostňovali assessment centrum. Šest dotázaných (tj. 5 %) nedokázalo na tuto otázku odpovědět, jelikož si nedokázali představit co si pod danými nástroji představit.

Graf 4.13: Preferované nástroje hodnocení pracovního výkonu



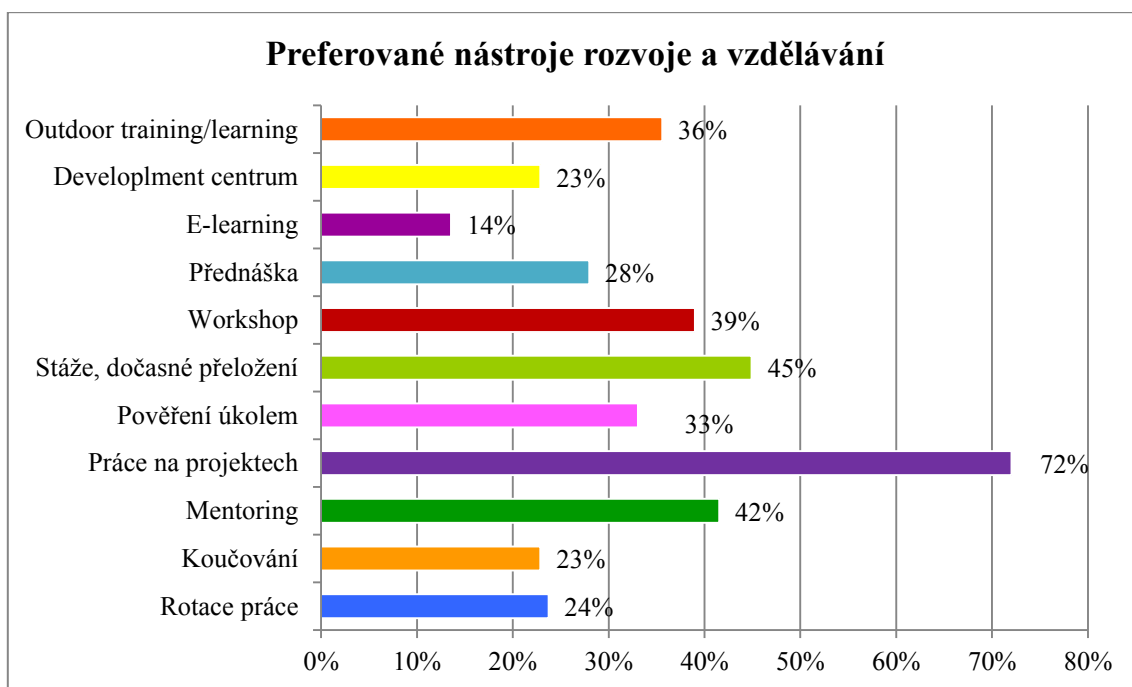
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Který z následujících nástrojů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců byste preferoval(a)?

Upřednostňované nástroje v oblasti rozvoje a vzdělávání představuje graf č. 4.14. Respondenti mohli vybrat více variant odpovědí. Největší počet preferencí jako nástroj

rozvoje a vzdělávání získala práce na projektech, dohromady 85 zaměstnanců (tj. 72 %) jej považuje za vhodný nástroj. Druhý nejvyšší počet hlasů 53 (tj. 45 %) získaly stáže nebo dočasné přeložení. Nad 40 hlasů získal *mentoring* (49 hlasů, tj. 42 %), *workshop* (46 hlasů, tj. 39 %) a *outdoor training/learning* (42 hlasů, tj. 36 %). Nejméně by u respondentů uspěla metoda *e-learning*, kterou by favorizovalo jen 16 osob (tj. 14 %).

Graf 4.14: Preferované nástroje rozvoje a vzdělávání

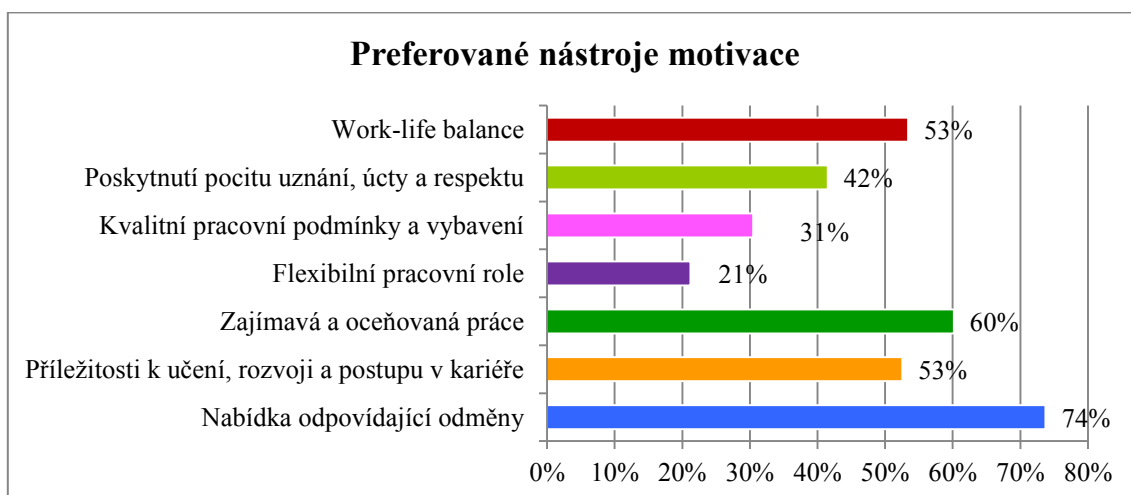


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Který z nástrojů by Vás nejvíce motivoval?

Cílem této otázky bylo zjistit možné nástroje motivace, které by potenciální talenty motivovaly k podávání špičkových výkonů a ovlivnily jejich setrvání v organizaci. U této otázky mohli respondenti vybrat více možností. Graf č. 4.15 zobrazuje procentuální vyjádření preferencí 118 zúčastněných zaměstnanců. Nejvyšší počet hlasů bylo 87 (tj. 74 %) a získala je nabídka odpovídající odměny. 71 osob (tj. 60 %) považuje za motivující zajímavou a oceňovanou práci. Téměř stejný počet hlasů získaly dva nástroje, *work-life balance* (63 hlasů, tj. 53 %) a příležitosti k učení, rozvoji a postupu v kariéře (62 hlasů, tj. 53 %). 49 dotázaných (tj. 42 %) považuje za motivující pocit uznání, úcty a respektu. Pro kvalitní pracovní podmínky a vybavení hlasovalo celkem 36 osob (tj. 31 %), 25 hlasů, což byl nejnižší počet, dostala flexibilní pracovní role.

Graf 4.15: Preferované nástroje motivace

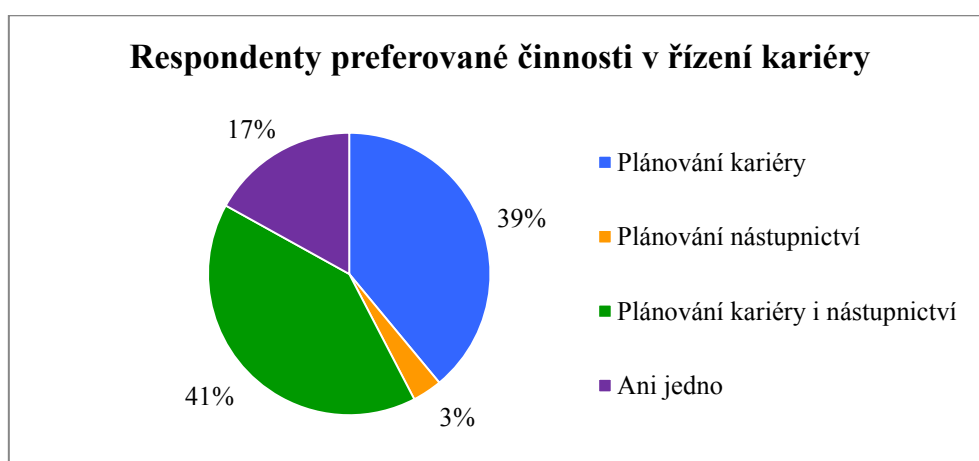


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Které kroky z oblasti řízení kariéry by společnost měla uskutečňovat?

Smyslem dvanácté otázky bylo zjistit, jaké kroky z oblasti řízení kariéry by dle respondentů měla společnost uskutečňovat. Pro plánování kariéry i nástupnictví hlasovalo 48 zaměstnanců (tj. 41 %). Pouze plánování kariéry zvolilo 46 osob (tj. 39 %). V souhrnu 20 osob (tj. 17 %) by nechtělo, aby společnost uskutečňovala kroky k řízení kariéry. Zbývající 4 respondenti (tj. 3 %) by chtěli, aby společnost plánovala nástupnictví. Respondenty preferované činnosti v oblasti řízení kariéry přehledně zachycuje graf č. 4.16.

Graf 4.16: Respondenty preferované činnosti v řízení kariéry

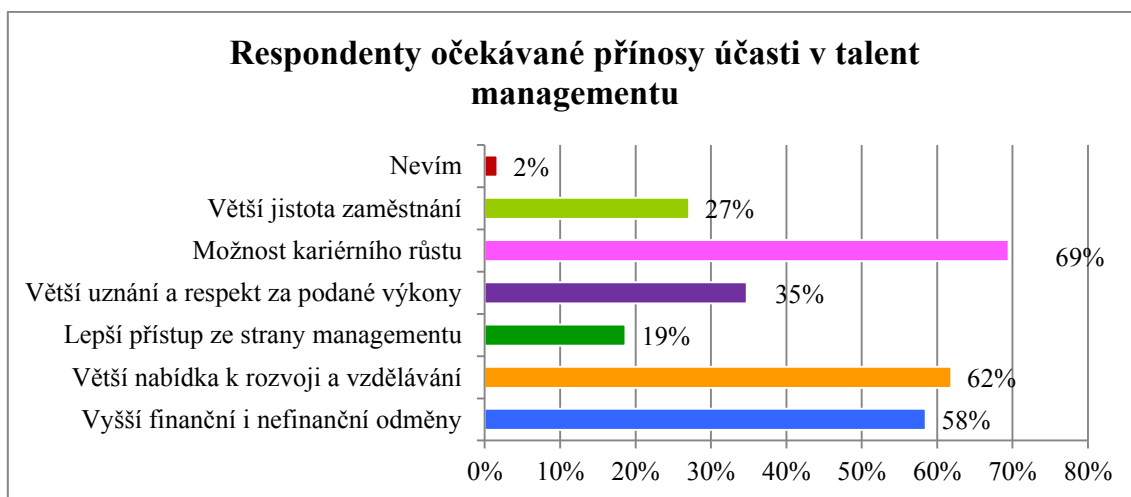


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jaké přínosy by Vám dle Vašeho názoru přinesla účast v programu talent managementu?

Záměrem třinácté otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, co by jim případná účast v programu talent managementu mohla přinést. Respondenti mohli vybrat více variant odpovědí a výsledky zobrazuje graf č. 4.17.

Graf 4.17: Respondenty očekávané přínosy účasti v talent managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

82 respondentů (tj. 69 %) by po účasti v talent managementu doufalo v možnost kariérního růstu. Větší nabídku k rozvoji a vzdělávání by očekávalo 73 osob (tj. 62 %). Více jak polovina dotázaných (69 hlasů, tj. 58 %) by předpokládala také vyšší finanční i nefinanční odměny. Větší uznání a respekt za podané výkony by očekávalo 41 zaměstnanců (tj. 35 %). 32 jedinců (tj. 27 %) by doufalo ve větší jistotu zaměstnání. 22 respondentů (tj. 19 %) by předpokládalo lepší přístup ze strany managementu. Pouze dva jedinci (tj. 2 %) netuší, jaké přínosy by pro ně měla účast v programu talent managementu.

Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření napovídají, že převážná většina zaměstnanců by zavedení systému talent managementu ve vybrané společnosti přijala pozitivně. Stejně tak jako si vedení společnosti uvědomuje významnost lidských zdrojů, tak si jednotliví zaměstnanci uvědomují jejich cenu a narůstající sílu na českém pracovním trhu. Jak již bylo uvedeno, dotazováni byli zaměstnanci oddělení IT a také konstruktéři. Všichni respondenti již jsou nebo se pravděpodobně v budoucnu stanou specialisty ve svém oboru, kteří jsou

na pracovním trhu nejen v Moravskoslezském kraji velmi vyhledávaní. Kladným výsledkem průzkumu je pro společnost VLS to, že je téměř všemi dotázanými považována za atraktivního zaměstnavatel. Tato skutečnost je pozitivní z hlediska stavu na daném trhu.

Dotazníkové šetření naznačuje jaké metody a nástroje v oblasti hodnocení a tedy identifikace talentů by mohla v případě zavedení talent managementu využít. Dále naznačuje, které nástroje považují sami zaměstnanci za vhodné v případě vzdělávání a rozvoje či nástroje motivace a udržení zaměstnanců v organizaci.

5 Návrh systému talent managementu

Na základě analýzy dotazníkového šetření, teoretických poznatků a standardizovaného rozhovoru bude nastíněn návrh a doporučení systému talent managementu pro vybranou společnost. Správně nastavený systém by přispěl ke konkurenceschopnosti organizace v tržním prostředí, kde se v současné době společnosti potýkají s nedostatkem zaměstnanců.

Společnost VLS doposud nevyužívá systém talent managementu, poněvadž byla situace na daném pracovním trhu příznivá a nebylo to potřeba, finanční a personální zdroje tak byly soustředěny do jiných aktivit. Situace se však razantně změnila, zavedení talent managementu by mohlo pomoci k získání, udržení, rozvoji talentů i případnému řízení kariéry klíčových zaměstnanců. Vlivem současné situace na pracovním trhu dochází k nedostatku dostatečně kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců. Snahu získat nové zaměstnance nebo udržet ty stávající je stále složitějším úkolem pro všechny organizace v jakémkoliv odvětví. Vybraná společnost se nachází v expanzi, také proto potřebuje nový příliv kvalitní pracovní síly. Důvody návrhu zavedení talent managementu:

- situace na pracovním trhu,
- potřeba udržet schopné lidi ve společnosti,
- expanze společnosti,
- výchova vlastních pracovníků,
- snaha zvýšit atraktivnost společnosti.

V prvotní fázi si společnost musí definovat koncepci talent managementu a musí určit zejména to, mezi kterými zaměstnanci bude talenty hledat, musí si definovat, koho považuje za talent. Dle manažerky HR jsou klíčové všechny role existující ve společnosti. „*Jedná se o jeden velký řetězec, kdy jedno oddělení by nemělo smysl bez správného fungování oddělení dalších.*“ Společnost se může sama rozhodnout, mezi kterými zaměstnanci bude hledat účastníky do talent managementu, zda mezi lidmi na manažerských pozicích, specialisty nebo mezi všemi zaměstnanci. Pro pilotní zavedení talent managementu by společnost mohla zvolit pouze některé pozice specialistů. Jestliže by se po hodnocení fungování talent managementu zjistil jeho adekvátní přínos, mohl by být rozšířen na další skupiny zaměstnanců. Pro tuto počáteční fázi zavedení by bylo vhodné vyhledávat talenty mezi skupinami specialistů, kterých je opravdový nedostatek na pracovním trhu. Jsou to čím dál tím důležitější IT pracovníci a také konstruktéři. Velmi zásadní pro samotný systém talent managementu je,

aby jej podporovalo i nejvyšší vedení organizace a považovalo jej za jednu z priorit. Před zavedením společnost musí vytvořit strategii talent managementu, která bude v souladu se strategií podnikatelskou, což by mělo pomoci k efektivnímu využití času i jiných zdrojů zapojených do fungování talent managementu. Strategie by měla řešit otázku časového horizontu implementace systému, vlivy okolního prostředí, požadavky na talent, aktivity, rozpočet a podobně. Společnost musí určit, kdo bude mít systém na starost, ve středních a velkých organizacích je doporučován vznik nové pracovní pozice – talent manažer. Je potřeba jasně specifikovat řídicí role a jejich zodpovědnost za všechny aktivity, které souvisí s aplikací talent managementu. Jako pro každý nový systém, také pro systém talent managementu musí být vyčleněny i potřebné finanční zdroje, musí být vytvořen rozpočet, je nutné spolupracovat s oddělením financí organizace. Talent management je systematický a komplexní přístup k práci s talentovanými zaměstnanci, který se skládá ze tří hlavních procesů – získání, rozvoj a udržení talentů. Pro doporučení vhodných nástrojů k aplikaci jednotlivých procesů bylo využito dotazníkové šetření a rozhovor s již výše uvedenými osobnostmi z vybrané organizace. Doporučení jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

Fáze přípravy a plánování systému talent managementu je poměrně zdlouhavá, nejvyšší i střední management musí spolupracovat s HR a přímými vedoucími potenciálních talentů, doba této fáze je přibližně jeden rok. Plánování v delším horizontu by nemělo smysl, jelikož se mění rychle podmínky na trhu pracovním i na trhu automobilovém.

5.1 Identifikace a získání talentů

Po identifikaci klíčových rolí a skupiny zaměstnanců, mezi kterými společnost bude hledat talenty, musí zjistit, zda mají dostatek takovýchto zaměstnanců. Skupinou, kde by společnost VLS hledala talenty, jsou konstruktéři a IT pracovníci, jak již bylo uvedeno výše.

Talentovaní zaměstnanci musí disponovat určitými kompetencemi, které jsou pro společnost nyní, ale budou i v budoucnu klíčové, musí podávat vysoké výkony a projevovat velký potenciál. Kompetence, které podle kterých by společnost mohla vyhledávat své talenty, jsou uvedeny v tabulce č. 5.1. Všechny jednotlivé kompetence musí být definovány, což je také obsaženo v tabulce klíčových kompetencí. Znalost anglického jazyka nabývá na důležitosti ve všech sférách. Jak již bylo zmíněno, společnost VLS je mezinárodní společností, takže jak IT pracovníci, tak konstruktéři se setkávají se svými kolegy z Indie, USA, Mexika, ale i dalších zemí, proto je pro ně nezbytné umět se

dorozumívat v cizím jazyku, především pak anglicky. Konstrukteři také jednají se zákazníky, kteří jsou z cizích zemí. Jedná se tedy o komunikaci jak písemnou tak z očí do očí, kdy je potřeba umět správně vysvětlit myšlenku i porozumět informacím přijímaných od ostatních.

Tabulka 5.1: Klíčové kompetence

Kompetence	Definice kompetence
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> schopnost efektivně komunikovat jak verbálně tak písemně (včetně komunikace v anglickém jazyce) schopnost naslouchat druhým a chápat různá hlediska jasně, srozumitelně a stručně vyjadřovat myšlenky, fakta umět vystihnout detaily a podstatu poskytované informace
Interpersonální dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> čestné, důstojné a ohleduplné jednání schopnost vybudovat si důvěru a spolehlivost otevřenost k pracovnímu i osobnímu dialogu
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> aktivní participace na týmové práci umět přijímat úkoly směřovat spolu s ostatními ke společnému, předem definovanému cíli respektovat spolupracovníky, poskytnout zpětnou vazbu schopnost vybudovat klima důvěry, nadšení
Schopnost řešit problémy	<ul style="list-style-type: none"> včas a efektivně uskutečnit účinné postupy stát si za svými rozhodnutími schopnost převzít odpovědnost schopnost argumentovat svá rozhodnutí
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> schopnost plnit zadané úkoly schopnost převzít iniciativu a odpovědnost za výsledky práce samostatné vyhledávání, získání potřebných informací zvládat řídit sebe sama, plánovat
Odolnost vůči stresu	<ul style="list-style-type: none"> schopnost zvládat stres umění se koncentrovat i v případě tlaku
Kreativita/inovace/ochota učit se	<ul style="list-style-type: none"> přicházet s novými nápady zkoumat a přehodnocovat stávající stav změny a nové přístupy považovat za příležitost podporovat inovace schopnost poučit se z vlastních chyb, neúspěchů osvojit si bez problémů nové znalosti a dovednosti
Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> odpovídající znalost v dané oblasti odborná a funkční zdatnost systémové myšlení

Zdroj: Vlastní zpracování

Odborné znalosti a dovednosti se pro vybrané pracovní pozice liší. IT pracovníci musí mít obecný přehled v oblasti informačních technologií, znalost trendů ve správě aplikací a infrastruktury, znalost analytických postupů, programování, *client/server* a databázových řešení, administrace systémů, operační systémů, znalost běžných síťových technologií

a podobně. Konstruktéři musí znát *CAD 3D softwary (Catia, Ideas, ProE)*, orientovat se v oblasti automobilů, osvětlení, elektroniky, plastů, optiky a mít technické a analytické myšlení a jiné.

Míra vybavenosti talentů jednotlivými kompetencemi by mohla být měřena na škále od 1 do 5, přičemž 1 je nejnižší úroveň a 5 je nejvyšší úroveň.

- **Hodnocení 1-2** vypovídá o nízké míře vybavenosti jedince konkrétní kompetencí, v nejhorším případě danou kompetencí vůbec nedisponuje.
- **Hodnocení 3** udává, že jedinec disponuje slušným základem vybrané kompetence a je schopen dalšího rozvoje.
- **Hodnocení 4-5** naznačuje, že kompetence s tímto hodnocením jsou rozvinuty na vysoké úrovni a jsou silnou stránkou i základem pro budování kariéry. Důležité je tuto míru vybavenosti udržet, ale i dále rozvíjet.

Tabulka č. 5.2 zobrazuje minimální úroveň kompetence nutnou pro vykonávání dané pracovní pozice.

Tabulka 5.2: Kompetenční mřížka vybraných pracovních pozic

Kompetence	IT pracovník	Konstruktor
Komunikace	3	3
Znalost anglického jazyka	3	3
Interpersonální dovednosti	3	3
Týmová práce	3	4
Schopnost řešit problémy	3	3
Time management	3	3
Odolnost vůči stresu	3	3
Kreativita/inovace	4	4
Odborné znalosti a dovednosti	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Po definici základních klíčových kompetencí je potřeba zhodnotit výkon a předpovědět potenciál jednotlivců, kde se využije měřicí stupnice od 1 do 5, dle splněných očekávání na výkon či předpovědi potenciálu talentovaného zaměstnance.

Společnost má dvě možnosti, kde hledat talentované zaměstnance. Může je hledat uvnitř organizace mezi stávajícími zaměstnanci nebo v případě nedostatku osob s potřebnými schopnostmi, je potřeba hledat talenty externě.

5.1.1 Interní zdroje

Jako všechny společnosti i VLS si chce vychovávat své vlastní lidi na důležité pozice a upřednostňují tak interní zdroje, což potvrdila i dotazovaná manažerka HR. Identifikace talentovaných lidí, kteří ve společnosti pracují, probíhá pomocí metod hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu.

Jedním ze způsobů identifikace talentovaného zaměstnance je **pravidelné hodnocení zaměstnanců**, které ve VLS probíhá dvakrát ročně. Pravidelné hodnocení dle dotazníkového šetření upřednostňuje i většina zaměstnanců. To však může být způsobeno neznalostí jiných metod. Při vyhledávání talentů by se však společnost neměla spolehnout pouze na jednu jedinou metodu. V případě pravidelného hodnocení zaměstnanců, které již ve VLS probíhá, je důležité, aby nadřízení, kteří vedou rozhovory se svými podřízenými, byli dostatečně proškoleni. Schopnosti a dovednosti nadřízených jsou velmi důležité, závisí na nich průběh celého rozhovoru a nakonec i vyhodnocení hodnoceného pracovníka. Vedoucí by měl být schopen objektivně posoudit nejen výkon svých podřízených, ale také jejich potenciál. Účinnou metodou, při níž jsou testovány předem zvolené kompetence jednotlivců, je tzv. **°behaviorální rozhovor**. Jedná se o strukturovaný rozhovor, kdy je základem získat od zaměstnance příklady jeho chování v minulosti. Tuto metodu by podle dotazníku volilo 41 % respondentů. Vedoucí by díky tohoto rozhovoru měl být schopen zjistit co nejpřesnější informace, využitím metody STAR, kdy zjistí konkrétní situaci (*Situations*), konkrétní úkoly (*Tasks*), konkrétní činnosti (*Actions*) a konkrétní pracovní výsledky (*Results*). Touto metodou vedoucí zjistí, jak se pracovník v daných situacích choval, jak je řešil a s jakými výsledky. Tazatel by se měl ptát i na negativní zkušenosti, čímž se dotazovaný jedinec může dostat do°stresové situace, kdy má tazatel možnost vidět jeho aktuální reakci.

Další metodou jak zhodnotit výkon, tak předpovědět potenciál zaměstnanců, vyplývá z dotazníku metoda **360° zpětná vazba**, kterou zvolilo 36 % respondentů. Jde o hodnocení na základě co nejširšího množství kritérií při hodnocení více hodnotiteli. Hodnotiteli mohou být nadřízení, spolupracovníci, podřízení, dodavatelé, ale také sám hodnocený. Největší vliv má však přímý nadřízený. 360° zpětná vazba se dá využít a je přínosná například při práci na projektech.

Dotazovaná manažerka HR uvedla jako vhodný nástroj **Assessment centrum**. Tato metoda však neuspěla v dotazníku, zvolilo ji pouhých 3 % zúčastněných. Je možné, že si

respondenti nedovedou představit, jak by k hodnocení pomocí této metody docházelo. Zaměstnanci mohou mít špatnou předchozí zkušenost, která ovlivnila jejich rozhodnutí v dotazníku. Assessment centrum je často využívanou metodou také při přijímacích řízeních. Účastníci assessment centra na přijímacím řízení jsou většinou navzájem neznámí lidé, stejně tak jako hodnotitelé jsou pro ně cizí. Taková situace může být pro účastníky nepříjemná, zatímco v případě využití assessment centra jako metody hodnocení interních zaměstnanců, jednotlivci se mezi sebou zpravidla znají stejně tak jako znají hodnotitele. Mezi hodnotiteli mohou být jak externí osoby, tak interní. Proto tato metoda může být příjemným zpestřením a určitě by stálo za to vyzkoušet ji pro vyhledávání talentů.

Z rozhovoru s HR manažerkou vyplývá, že nejraději obsazují volná pracovní místa interními zdroji. Lidé, kteří zde již nějakou dobu pracují, znají organizaci, její kulturu, potřeby, společnost se snaží těmto jedincům dávat přednost před externími uchazeči. Rozhodující jsou ovšem nakonec schopnosti a zkušenosti, které jsou potřeba k vykonávání dané role. Metody identifikace talentů výše uvedené je možné využít také pro vyhledávání talentů z externích zdrojů.

5.1.2 Externí zdroje

V případě nedostatku talentovaných zaměstnanců v organizaci je nutné začít hledat nové potenciální talenty z vnějšího prostředí. Společnost využívá mnoho způsobů jak vyhledávat zaměstnance. Jedním ze způsobů jsou **trainee programy** pro studenty. Publikováním nabídek programů ve školních časopisech, plakáty, letáky, ale i pořádání předváděcích akcí, dnů otevřených dveří, aby přilákali nové talenty. Škola informačních technologií je přímo v místě závodu společnosti. V Moravskoslezském kraji, kde by společnost mohla vyhledávat talentované jedince, je středních a vysokých škol s obory informační technologie hned několik, například:

- EDUCA – Střední odborná škola, s. r. o. (Nový Jičín),
- Mendelova střední škola, Nový Jičín, příspěvková organizace,
- Střední odborná škola NET OFFICE Orlová, spol. s r. o.,
- Obchodní akademie, Ostrava-Poruba, příspěvková organizace,
- Střední škola prof. Zdeňka Matějčka, Ostrava-Poruba, příspěvková organizace,
- Třinecká obchodní akademie, spol. s r. o.,

- Obchodní akademie a Střední odborná škola logistická, Opava, příspěvková organizace,
- Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Slezská univerzita v Opavě,
- Vysoká škola podnikání a práva (Ostrava),
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava,
- Ostravská univerzita.

Tento výčet škol není úplný, je tedy jasné, že míst, kde společnost VLS může hledat talenty nejen pro obory informačních technologií je více než dost. V případě nabírání studentů do těchto trainee programů je nezbytné dát uchazečům na vědomí, že se mohou ve společnosti stát součástí také programu pro talenty, jako jeden z ovlivňujících aspektů při rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

Při identifikování talentů z externího prostředí společnost může využít **reference**. Pomocí referencí od bývalého či současného zaměstnavatele, popřípadě od školy je možné získat některé informace o výkonu podávaném v minulosti. Tyto informace však mohou být zkreslené a neobjektivní, měly by být tudíž použity jen jako doplňující informace.

Společnost VLS vyhledává své budoucí zaměstnance i na sociální síti jménem LinkedIn. Využít by měla i další **sociální sítě** jako je Facebook, Twitter nebo YouTube. YouTube je síť pro sdílení videí, kde by společnost mohla zveřejňovat informace o svých momentálně otevřených pozicích a lákat talentované jedince. Videá by měla být krátká, výstižná a kvalitně zpracovaná.

Ať už jsou zaměstnanci vyhledávání kdekoliv, měly by jim být poskytnuty informace, které by je motivovaly nechat se zaměstnat právě u společnosti VLS. Stát se účastníkem programu talent managementu by mělo být pro potenciální talenty především motivující pro podávání nadprůměrných výkonů.

5.1.3 Vytvoření talent-poolu

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, je třeba vymezení skupiny talentovaných jedinců, tedy vytvoření tzv. *talent-poolu*. Společnost by si tak podle výsledků hodnocení měla shrnout jedince s podobnými výsledky do skupin a vybrat jen ty nejlepší. Cíleným počtem vybraných talentů by v tomto případě mohlo být 50 konstruktérů a 10 pracovníků IT. Počet talentů samozřejmě závisí na zdrojích. Vybrané talenty je možné

rozdělit do tří skupin - top talent, talent, možný talent. Každá z těchto skupin by poté měla vytvořen vlastní rozvojový program s ohledem na individuální mezery ve vzdělání a kompetencích, které jsou zjištěny hodnocením.

Jak již bylo uvedeno, nejdříve by byl program vyzkoušen s IT pracovníky a konstruktéry, jednalo by se tedy o talenty specialisty. V dalších letech by se však program mohl rozšířit a hledat talenty mezi všemi zaměstnanci a hledat talenty mezi manažery, tým lídry.

Je podstatné, aby společnost při vytváření talent-poolu dala najevo, že se jeho součástí může stát kdokoli, jestliže splní stanovená kritéria. Vytvoření programu talent managementu v organizaci musí být bráno vážně, stát se účastníkem takového programu by mělo být vnímáno zaměstnanci jako motivující a měla by být čest už jen nominace do tohoto programu. Vedení společnosti, především pak talent manažer a oddělení lidských zdrojů VLS by mělo program talent managementu umět prezentovat. Je potřeba dát potenciálním talentům vědět, že taková možnost v jejich firmě vůbec existuje. Společnost VLS tak může učinit pomocí nástěnek uvnitř organizace, publikováním článků v interním měsíčníku, rozesláním hromadného e-mailu vybrané skupině zaměstnanců, ale především by měli o této možnosti svůj tým informovat přímí nadřízení.

5.2 Rozvoj talentů

Rozvoj a vzdělávání talentovaných zaměstnanců je podstatnou částí celého systému talent managementu. Talentované zaměstnance, kteří jsou do programu zařazení, je třeba si nejen hýčkat, ale především dát jim důvod k jejich osobnímu rozvoji a setrvání v organizaci. Tito zaměstnanci dělají většinou svoji práci s vášní a nadšením. Musí jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost rozvoje. Talenti by měli být podporováni a odměňováni prostřednictvím pobídkových programů a měla by jim být dána možnost pracovat na projektech, které jim dovolí projevit jejich kvality. Organizace by pro talentované zaměstnance měly vyvinout speciální **rozvojový program**. Rozvojový program by měl formu celistvého programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby každého účastníka. Rozvojový program by se měl stát nadstavbou standardní rozvojové nabídky a péče, které by se mělo dostávat každému zaměstnanci jak ze strany vedoucího tak oddělení lidských zdrojů. Metod, které mohou být využity, existuje celá řada.

Metodou rozvoje *on-the-job*, kterou by zaměstnanci preferovali podle výsledků dotazníkového šetření, je **práce na projektech**. Tuto metodu by favorizovalo více jak 72 % respondentů. V rámci práce na projektech dochází k akčnímu učení talentovaného zaměstnance, k rozvoji týmové práce, rozvoji schopnosti vést. Zaměstnanec se tak získává, zdokonaluje nejen *hard skills*, ale také *soft skills*. Talentovaní IT pracovníci by měli dostat šanci podílet se na vývoji nových systémů pro organizaci, kde by mohli zúročit své nadání. Konstrukteři, kteří jsou zařazeni v programu talent managementu, by měli mít přednostní možnost být jedním z hlavních konstruktérů na projektech pro automobilové osvětlení zákazníků, které si sami vyberou. To znamená, že by si talenti mohli vybrat, pro který automobil, z těch kterým společnost VLS dodává světlomety, budou konstruovat a vymýšlet nové inovované výrobky.

Stáž nebo dočasné přeložení by vyhovovaly téměř polovině respondentů. Společnost VLS, jak již bylo uvedeno, je mezinárodní společností, to znamená, že existuje možnost dočasného přeložení do jiných zemí po celém světě. Možnost práce v zahraničí by talentům pomohla zdokonalovat ale i učit se nové cizí jazyky, nabývat důležitých kontaktů a získávat zkušenost práce v jiných národních kulturách. Celková doba přeložení nebo stáže by závisela na potřebě organizace, ale především ochotě každého talentovaného jedince. Jejich délka by se mohla pohybovat v rozmezí týdnů až let. Talentovaní jedinci by si mohli vybrat, do které země by chtěli odcestovat. Největší výzvou by pro ně mohly být nové pobočky, či rozvíjející se závody v Indii, Číně, Maroku, Mexiku nebo Polsku. Jedná se o země, ve kterých VLS teprve buď přichází na trh, nebo zde potřebuje zdokonalit své působení. Práce nejen v těchto, ale i jiných dalších zemích by pro talenty byla inspirací a velkou výzvou.

Téměř 42 % dotázaných uvedlo jako vhodný nástroj v oblasti rozvoje a vzdělávání **mentoring**. Zaměstnanci by si sami mohli vybrat mentora, zkušeného odborníka, zralého kolegu z organizace, který by mu radil, stimulovat k výkonům a usměrňoval, poskytoval odpovědi, stal by se jeho patronem. Zaměstnanec si musí dát na výběru svého potenciálního mentora záležet, jelikož by tento člověk měl být schopen předávat praktické znalosti, dovednosti a vzniká mezi nimi silný vztah.

Metodu rozvoje mimo pracoviště (*off-the-job*) zvolilo 39 % respondentů **workshop**. Výhodou *workshopů* je možnost poznání reálných problémů, jsou sdíleny nápady na jejich řešení a možnost posoudit problém z různých úhlů pohledu.

Outdoor training/learning by vyhovoval 36 % respondentům. Tento přístup k výcviku rozvíjí zejména kompetence, jako jsou vůdcovství, týmová práce či interpersonální komunikace. „Učení hrou“, takto jednoduše by se dal popsat *outdoor training*, při němž se účastníci zapojují do her, aktivit spojených se sportovními výkony. Aktivita jsou kolektivní, kdy je vedoucím jeden z účastníků.

Organizace by mohla spolupracovat s externími organizacemi, poskytující tréninky, školení nebo i dlouhodobější kurzy, které není schopna pokrýt z vlastních zdrojů. Takové organizace navrhnou rozvojové programy přímo na míru dle individuálních požadavků společnosti a především talentů. Jednou z takovýchto společností je SPOLUPRÁCE, s.r.o. Cena dohodnutého rozvojového programu závisí na mnoha faktorech, jako je počet účastníků, zvolené metody a jiné potřeby společnosti VLS. Vzdělávací a poradenská společnost Positive s.r.o. nabízí rozvojové programy na míru v pěti oblastech a to komunikace a prezentace, dále pak vedení, řízení a rozvoj lidí, osobnostní rozvoj, prodej a marketing či klientská centra. Positive s.r.o. nabízí nespočetné nástroje a metody jak pro práci se skupinami talentů, tak s jednotlivci. Ucelené rozvojové programy poskytuje také společnost Progressive Consulting v.o.s, kde je možné rozvíjet schopnosti talentů v oblastech jako je *risk management*, efektivní komunikace, *time management* či například *stress management*.

Jako nejeфекtivnější způsob učení a rozvoje talentů se jeví metody *on-the-job*. Je důležité použít více nástrojů podle individuálních potřeb účastníků. Metody se mohou měnit s aktuální potřebou organizace, talentů i trhu. Talentovaní zaměstnanci musí dostávat pravidelnou zpětnou vazbu, aby mohli pracovat na nedostacích a naopak naplno využívat svých silných stránek.

V souhrnu 83 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že by si přálo, aby společnost uskutečňovala kroky k plánování kariéry, nástupnictví nebo obojí. Programy rozvoje talentů úzce souvisejí s řízením kariéry. Společnost by tak měla v případě zájmu jedince provádět kroky, které by s řízením kariéry talentů pomáhaly. Přímí nadřízení, mentoři nebo například kariérní komise by měli projednávat zejména plány nástupnictví. Hodnotitelé by měli vědět, zda mají vybrané talenty, jestli jsou dostatečně dobří, kvalifikovaní a schopní vykonávat dané pozice. Měl by být připraven plán nástupnictví na vybrané pozice, kdo je připraven zaujmout danou pozici okamžitě nebo v horizontu 1 až 2 roky a více. Plán by měl být aktualizován minimálně jednou ročně po hodnocení talentů.

5.3 Udržování talentů

Mínění o společnosti VLS jako o atraktivním zaměstnavateli je dle výsledků dotazníkového šetření příznivé. 95 % zaměstnanců odpovědělo, že společnost považují za atraktivní. To je způsobeno tím, jaké společnost nabízí již v současné době benefity, placené přesčasy, nabízí zajímavou pracovní náplň, chová se eticky a podobně. Přes tento kladný výsledek má společnost co zdokonalovat, hlavně z důvodu rychlých změn na trhu i preferencí zaměstnanců. Společnost musí zaměstnance motivovat a nabízet jim pestré možnosti na rozvoj a vzdělání, inspirovat je, nabízet možnosti k rozšíření dovedností a schopností.

Obecně platí, jestliže je pracovní prostředí pro talenty co možná nejlákavější, budou mít menší sklon organizaci opustit. Je potřeba talenty motivovat a vést k lepším a lepším výkonům. 74 % respondentů uvedlo jako motivující nabídku odpovídající odměny. Je potřeba nastavit odměňování tak, aby bylo motivující a konkurenceschopné vůči jiným organizacím. Nejedná se jen o finanční odměny, ale také zaměstnanecké výhody, bonusy, nefinanční odměny, ke kterým patří i pracovní příležitosti či uznání. Pouze kvalitní systém odměňování však talenty ve společnosti neudrží. Zajímavá práce je motivující, což uvedlo v dotazníku více jak polovina dotazovaných. Práce by měla odpovídat skutečným zájmům a předpokladům talentů, práce musí být pro ně neustálou výzvou, kde se učí novým věcem.

Jako nadstandardní benefit by společnost VLS mohla svým talentovaným zaměstnancům nabízet **neomezenou dovolenou**. Pro talentované jedince zařazené v programu talent managementu by to znamenalo, že si po domluvě se svým nadřízeným mohou vybrat placenou dovolenou kdykoliv by chtěli. Tito zaměstnanci už by tak nemuseli řešit nedostatek dní dovolené, když chtějí odjet na prodloužený víkend dříve nebo to, že jsou vášniví cestovatelé a chtějí mít měsíc volno a procestovat třeba Čínu. Tento benefit perfektně splňuje požadavek na *work-life balance*. Důležitá je důvěra společnosti VLS ve své talentované a spolehlivé zaměstnance. V případě nepřítomnosti musí mít talent domluvený záskok u svého kolegy a nesmí být ohrožen chod společnosti. Je potřeba, aby talent neohrozil práci na projektech a věděl kdy si opravdu dovolenou a zasloužené odpočinek může dovolit. Pro předcházení problému, že talenti budou mít strach vzít si více dovolené a jelikož ani společnost VLS nestojí o přepracované a vystresované zaměstnance, byla by stanovena minimální délka dovolené čtyři týdny. Neomezenou dovolenou využívá již brněnská IT firma Artin, spol. s r.o., kde tento benefit úspěšně funguje druhým rokem.

Dalším novým benefitem, kterým by si společnost VLS mohla získat loajalitu svých talentovaných jedinců, jsou **estravenky**. Od března roku 2018 společnost Up Česká republika spustila estravenku, což je moderní čipová karta určená k úhradě stravování či nákupu potravin. Jedná se o administrativně jednodušší modifikaci původní papírové stravenky jak pro zaměstnavatele, zaměstnance, obchodníky i restaurátory. Společnost VLS jednoduše objedná čipové karty, které mají platnost 3 roky a společnosti tak odpadnou starosti se tříděním, skladováním i vydáváním papírových poukázek. Dobití kreditu na karty probíhá *on-line*. Každý talentovaný zaměstnanec by tak na svoji čipovou kartu, kterou by mohl využívat i v bufetu a jídelně, které se nacházejí uvnitř organizace, každý měsíc získal 100,- Kč za každý odpracovaný den v měsíci. Tento kredit v celé své výši by byl na kartě k dispozici vždy v den vyplácení mezd každého měsíce. Samotný talentovaný zaměstnanec by prostřednictvím *on-line* uživatelského účtu měl přehled o zůstatku na kartě i jednotlivých transakcích.

Z rozhovoru vedeného s HR manažerkou a náborovou specialistkou vyplynulo, že je důležité, aby společnost systém dotáhla do konce. Což znamená, aby se nejednalo o pouhé řeči a sliby společnosti. Společnost musí dát o systému talent managementu nejen vědět, ale opravdu jej správně a plně implementovat. Talentovaní zaměstnanci od takového programu očekávají nějaký přínos. Je důležité, aby talentovaní zaměstnanci byli ve společnosti známí. Toho se ve VLS může dosáhnout články v měsíčníku Lumen, nástěnkami nebo informačními emaily o úspěchu a možnostech talentů. Každé tři měsíce probíhá ve společnosti VLS celopodnikové setkání, kde přednáší vedení organizace o výsledcích, novinkách nebo i problémech. Na těchto setkáních by mohli být talenti jmenováni jako členové programu. Ostatní zaměstnanci by k těmto talentům měli vzhlížet a považovat je za klíčové, za elitu společnosti. Měli by být bráni a podle toho se také chovat, jako vzor pro potenciální talenty, kteří mohou být nominováni v dalším náboru do programu.

Z dotazníkového šetření a rozhovoru vyplývají možné přínosy zavedení talent managementu, jak pro organizaci, tak pro talentované jedince, uvádí je tabulka č. 5.3. Uvedené přínosy jsou očekávané přínosy, dle účastníků výzkumu. Jedná se však o přínosy, které by s sebou reálné zavedení systému talent managementu opravdu mělo přinést.

Tabulka 5.3: Přínosy pro společnost VLS a její talenty

Přínosy pro společnost VLS	Přínosy pro talenty
Výchova vlastních lidí	Možnost kariérního růstu
Stabilizace klíčových zaměstnanců	Větší nabídka k rozvoji a vzdělávání
Správní lidi na správném místě	Vyšší finanční i nefinanční odměny
Dostatek talentů v potřebný okamžik	Větší uznání a respekt za podané výkony

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedený systém talent managementu by měl být jako veškeré aktivity v organizaci posléze hodnocen. K hodnocení by společnost VLS mohla využít audit talent managementu, který hodnotí vybrané ukazatele. Mohou být využity jednotlivé ukazatele, jako jsou náklady na získání, rozvoj, udržování, celkový rozpočet talent managementu, procento klíčových pozic obsazených talenty či fluktuace talentů.

V případě kladného výsledku hodnocení systému je potřeba jej opět aktualizovat na aktuální podmínky, které vládnou trhu a ovlivňují dění v organizaci.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na návrh systému talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o. Zpracování teoretické části napomohlo k definování a pochopení všech definicí a souvislostí, které byly následně využity pro zpracování praktické části. Ke zjištění potřebných informací bylo využito analýzy dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru se zaměstnankyněmi oddělení lidských zdrojů. Na základě zjištěných výsledků byly zpracovány návrhy a doporučení jak by systém talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o. mohl fungovat.

Teoretickým východiskům byla věnována první část práce, kde byly vymezeny základní pojmy talent a talent management. Následně byly popsány jednotlivé procesy, které systém talent managementu obsahuje. Popsány byly procesy identifikace a získání talentů, rozvoj a jejich motivace a udržení v organizaci.

V praktické části byla charakterizována společnost Varroc Lighting Systems s.r.o., kde byl představen základní profil společnosti a krátká historie, která sahá až do roku 1879. Stručně bylo popsáno portfolio této společnosti a uvedeny její vize, mise a hodnoty, kterými se prezentuje jak svým zaměstnancům, tak i veřejnosti. Další část práce byla věnována struktuře zaměstnanců společnosti v České republice a současnému stavu procesů řízení lidských zdrojů. Cílem kapitoly „Analýza dotazníkového šetření“ bylo zjistit potřebné informace od potenciálních účastníků programu talent managementu pro jeho navržení v této společnosti. Výstupem analýzy poskytnutých informací ze standardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření byly nastíněny návrhy, které mohou společnosti pomoci přimět talentované zaměstnance setrvat v organizaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnost vnímají jako atraktivního zaměstnavatele. Netuší však, zda ve společnosti vůbec systém talent management existuje. Proto by jej měla společnost v případě implementace dobře propagovat. V poslední kapitole práce byly vypracovány návrhy a doporučení. Byla navržena kompetenční mřížka, podle které by organizace mohla posuzovat vhodné účastníky (IT pracovníky a konstruktéry) do systému talent managementu. Talenty by společnost Varroc Lighting Systems s.r.o. mohla rozdělit na top talenty, talenty a možné talenty. Pro uzavření mezer ve vzdělání, dovednostech, které talenti mají, by společnost mohla využít například jednu ze společností, které nabízejí rozvojové programy na míru. K těmto společnostem patří Spolupráce, s.r.o., Positive s.r.o. či Progressive Consulting v.o.s. Přestože je společnost vnímána jako atraktivní zaměstnavatel,

pro talentované zaměstnance existuje řada jiných nabídek na trhu práce, které je mohou odlákat pryč z organizace. Proto jim zaměstnavatel musí nabízet inspirující, zajímavou práci, adekvátní odměny i bohatou nabídku rozvojových a vzdělávacích aktivit. Společnost s nastupující novou generací musí také respektovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Odvážným návrhem benefitu, který by společnost mohla nabízet svým talentům je neomezená placená dovolená. Tímto krokem by společnost VLS ukázala důvěru ve své talentované zaměstnance. Jedním z dalších návrhů pro udržení a motivaci je poskytnutí estravenek talentovaným zaměstnancům ve výši 100,- Kč za každý odpracovaný den v kalendářním měsíci. Posledním doporučením byly možné hodnotící prostředky talent managementu, jelikož musí být posléze zjištěna jeho adekvátnost, efektivita a vůbec celkový přínos pro společnost i pro talentované zaměstnance.

Po úplné implementaci systému talent managementu ve společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o., by bylo jako následující téma závěrečné práce vhodné zhodnotit fungování tohoto systému.

Seznam použité literatury

Knižní literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CANNON, James A. and Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD, 2007. 393 s. ISBN 978-1-84398-173-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES and B. AXELROD. *The War for Talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-459-2.

POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.

ROTHWELL, William J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 5th ed. New York: American Management Association, 2016. 512 s. ISBN 978-0814449158.

SMILANSKY, Jonathan. *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. 332 s. ISBN 978-0-470-03318-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAYLOR, Stephen. *Resourcing and talent management*. 6th ed. USA: McGraw-Hill, 2014. 456 s. ISBN 9781843983576.

Elektronické zdroje

BECKER, C. D., M. R. FINEMAN and R. J. FREEDMAN, 2004. *Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals* [online]. [31. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky: Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [2. 2. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

DELOITTE. *Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age 2017* [online]. [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

HAY GROUP. *Tackling talent management* [online]. [1. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/challenges/index.aspx?id=7056&show=y>

HR NEWS. *Průměrná míra motivovanosti v ČR mírně klesá, tisková zpráva ze dne 28. února 2018* [online]. [7. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/prumerna-mira-motivovanosti-v-cr-mirne-klesa-id-3320454>

MAHADIK, Yash. *Practical Problems of Talent Management* [online]. 2013. [10. 2. 2018]. Dostupné z: <https://yashmahadik.com/2013/03/02/practical-problems-of-talent-management/>

VARROC LIGHTING SYSTEMS. *Konsolidovaná výroční zpráva za rok končící 31. Března 2017* [online]. [10. 1. 2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50872842&subjektId=36401&spis=863084>

VARROC LIGHTING SYSTEMS. *O nás: Historie* [online]. [1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.varroclighting.com/aboutUs/SitePages/History.aspx>

WHITESIDE, Emma. *10 Reasons to Invest in Talent Management* [online]. [10. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.totarlms.com/blog/10-reasons-invest-talent-management>

ZÍKOVÁ, Šárka. *Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě?* [online]. 2010 [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=294>

Příspěvek ve sborníku z konference

HORVÁTHOVÁ, Petra a Kateřina KASHI. Talent Management and Evaluation of its Functioning in the Organization. In: *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference*. Spain: Sevilla, November, 9-10, 2016, s. 2570-2578. ISBN 978-0-9860419-8-3.

Disertační práce

KREJČOVÁ, Markéta. *Programy globálního talent managementu*. Praha, 2011. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

Ostatní zdroje

Interní zdroje společnosti Varroc Lighting Systems s.r.o.

Seznam zkratk

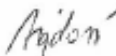
DL	skupina pracovníků podílející se bezprostředně na výrobním procesu
HR	Human Resources
IL	skupina pracovníků zajišťující chod všech procesů, výrobního i nevýrobního zařízení
MBO	Management by Objectives
MNG	management
THP	technickohospodářští pracovníci
VLS	Varroc Lighting Systems s.r.o.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2018


.....
Bc. Barbora Vajdová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura oddělení lidských zdrojů

Příloha č. 2: Interní směrnice - Zahájení pracovního procesu

Příloha č. 3: Nabídka kurzů

Příloha č. 4: Interní směrnice - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Příloha č. 5: Otázky ke standardizovanému rozhovoru

Příloha č. 6: Dotazník

Zdroj: Interní zdroje společnosti



Příloha č. 2: Interní směrnice - Zahájení pracovního procesu



Vedoucí

Agentura
HR BP
Vedoucí

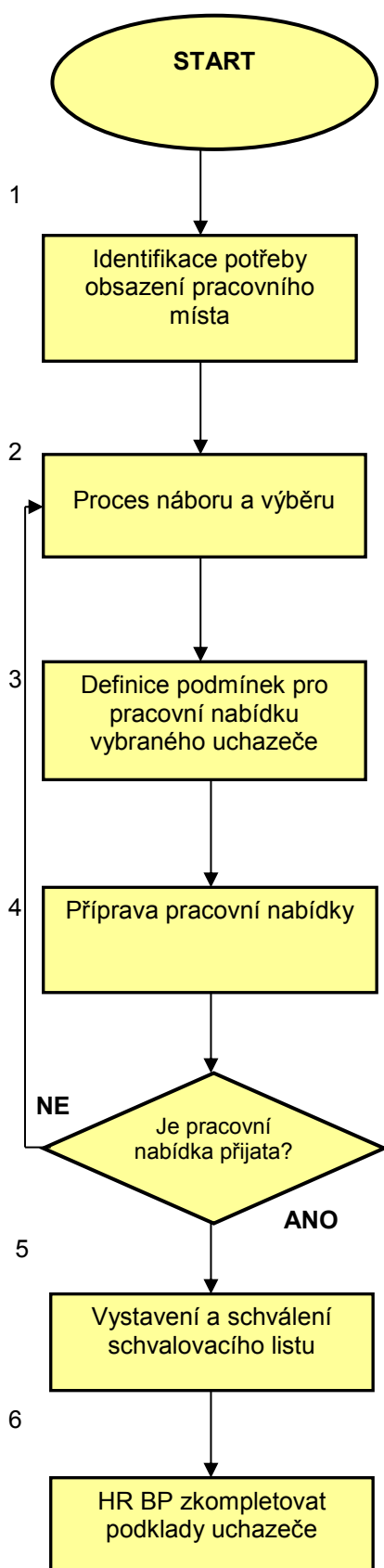
Vedoucí
HR BP

HR BP
Agentura

Uchazeč

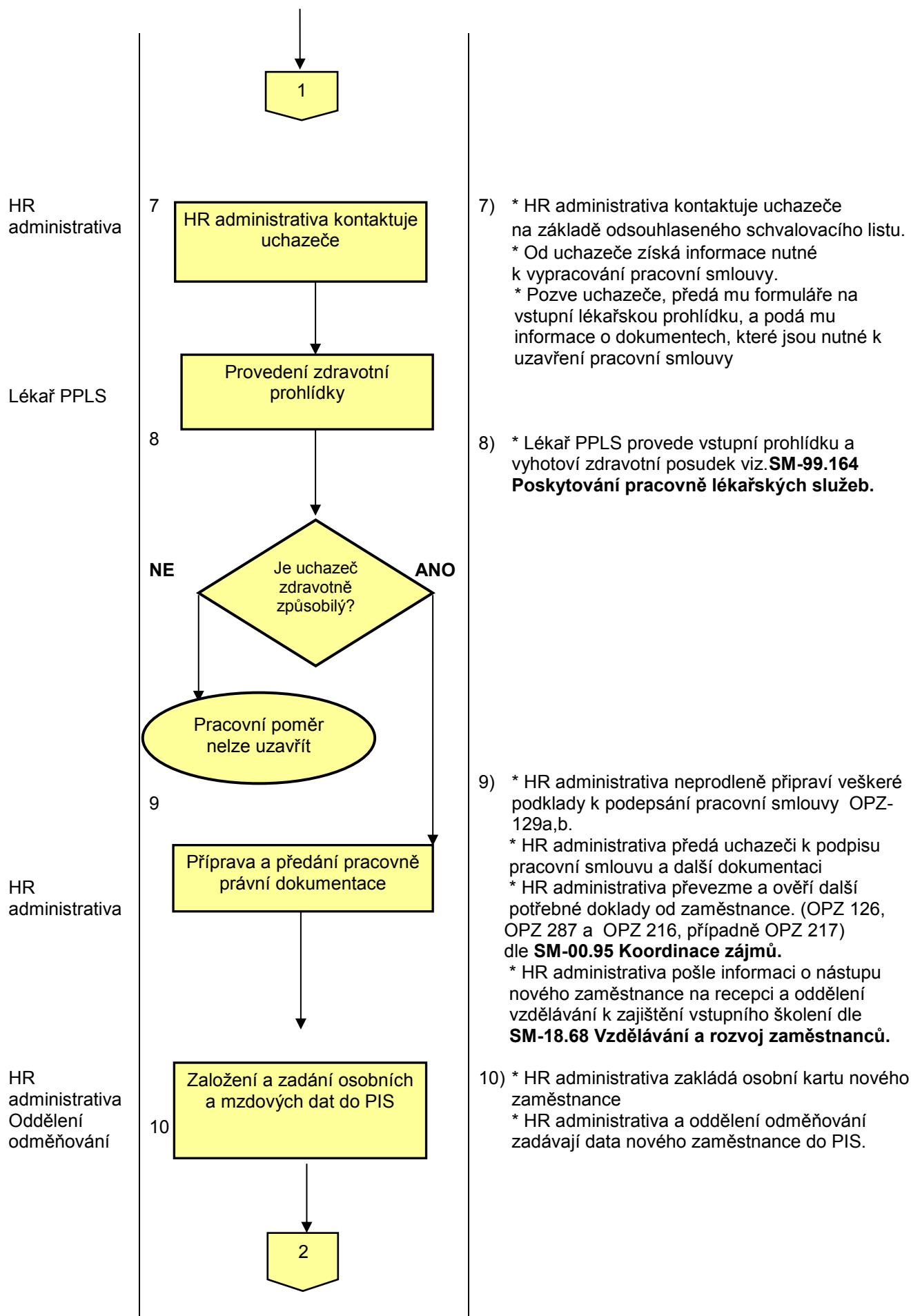
HR BP

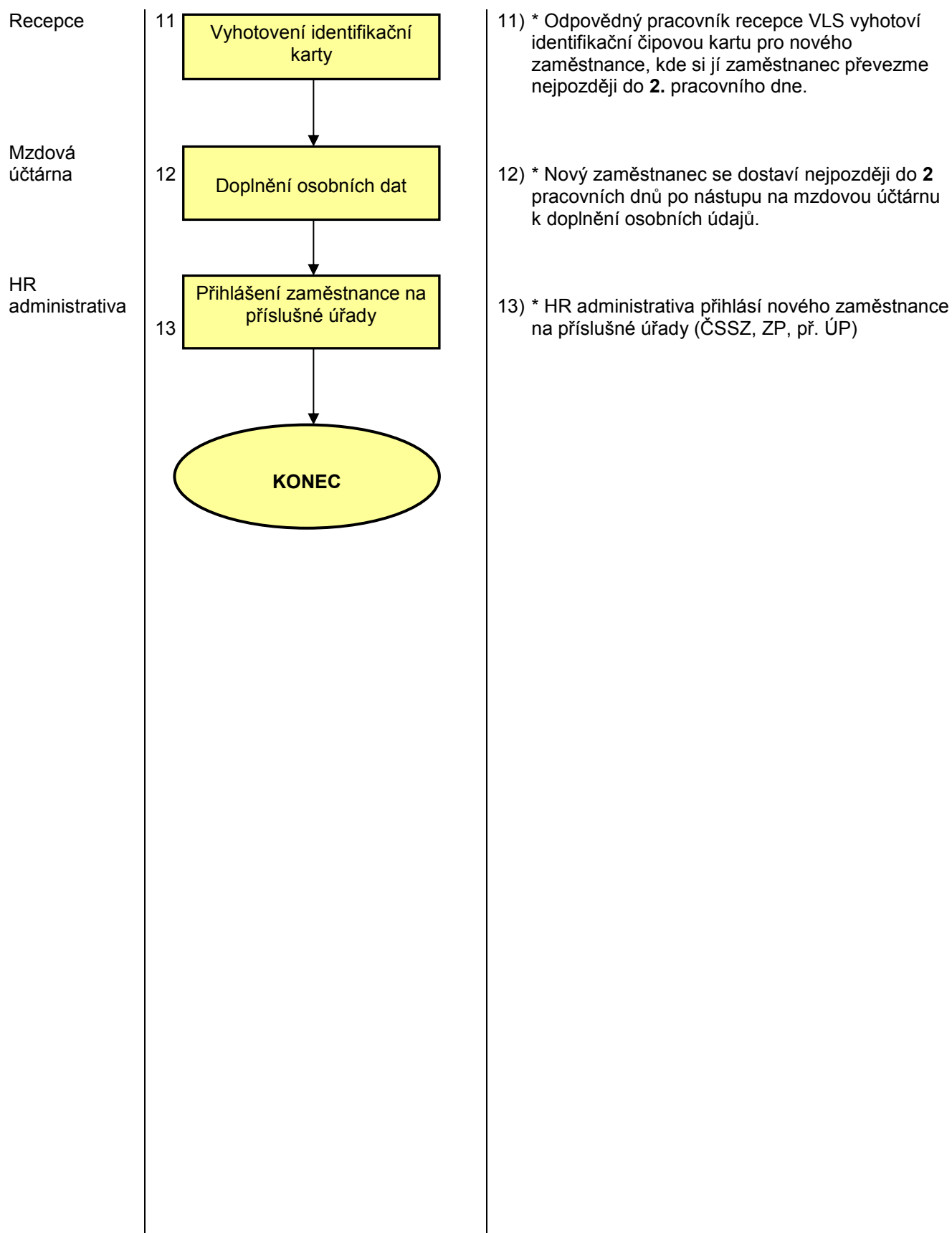
HR BP



- 1) * Vedoucí identifikuje potřebu obsadit volné pracovní místo či potřebu vytvoření nové pracovní pozice.
* Pro THP, DL či IL pozice podá žádost na formuláři "Požadavek na obsazení pracovního místa" OPZ-123
* Všechny náborů na pozice THP, IL a DL konzultuje s HR BP (pozice je v souladu s plánovaným budgetem pro daný rok, podléhá schvalovacímu procesu, včetně schválení vedení z USA)
- 2) * Zdroje náboru: interní a externí
* V případě interního a externího výběrového řízení HR BP kontaktuje personální agenturu, která provádí nábor a předvýběr uchazečů.
* Druhá a případná další kola výběru provádí HR BP ve spolupráci s vedoucím nebo manažérem.
- 3) * Vedoucí ve spolupráci s HR BP definuje podmínky pro vypracování pracovní nabídky pro vybraného uchazeče.
* Pracovní nabídka je následně schválena na HR a to v souladu s politikou odměňování společnosti.
- 4) * HR BP připraví pracovní nabídku.

* HR BP předá vedoucímu informaci k vyjádření k pracovní nabídce uchazečem.
- 5) * HR BP vystaví schvalovací list a předá jej na podpis vedoucímu a dalším schvalovatelům
- 6) * HR BP zkompletuje podklady uchazeče k nástupu a předá je nejpozději **3 dny** před nástupem na HR administrativu





Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha č. 3: Nabídka kurzů

KATEGORIE	Kód	Název kurzu	Délka kurzu	Interní /Externí	Orientační cena (Kč)
Kurzy kvality	1	Periodické školení kvality	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	2	Nástroje včasného plánování kvality	1,5 hod.	I	náklady na interního školitele
	3	Quality awareness (základy APQP, FMEA, P-Y, 8D, SPC, PPAP)	1 den	E	1 500
	4	APQP, PPAP - interní školení	2,5 hod.	I	náklady na interního školitele
	5	APQP, PPAP - externí kurz	N/A	E	2 000-20 000
	6	FMEA - Analýza možných příčin a následků - praktický workshop	4 hod.	I	náklady na interního školitele
	7	FMEA APIS IQ-RM Software	1 den	I	náklady na interního školitele
	8	P-FMEA - interní školení	4 hod.	I	náklady na interního školitele
	9	P-FMEA - externí kurz	2 dny	E	1 500
	10	D-FMEA	1 den	I	náklady na interního školitele
	11	8D, Ishikawa, 5 proč, VPRS	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	12	SPC - do hloubky	8 -16 hod.	E	1 500
	13	SPC - základní kurz	4-6 hod.	I	náklady na interního školitele
	14	Poka-Yoke	1 hod	I	náklady na interního školitele
	15	SCIF	4 hod	I	náklady na interního školitele
	16	QTREE	2-4 hod	I	náklady na interního školitele
	17	GPDS	1 den	E	14 000
	18	QFD - Quality function Deployment	2 dny	E	1 800
	19	DOE - Řízení experimentů	8 hod.	E	2 000
	20	MSA - Analýza systému měření - základy	5 hod	I	náklady na interního školitele
	21	MSA - Analýza systému měření - externí kurz	8 hod.	E	2 600
	22	Hodnocení způsobilosti	1 den	E	2 000
	23	Požadavky normy ISO 9001:2008	8 hod.	E	1 200
	24	Auditor procesu VDA 6.3 - certifikace	40 hod.	E	23 000

	25	Audity u dodavatelů	2 dny	E	5 000
	26	Audity výrobku nebo procesu	2 dny	E	5 000
	27	Interní auditor dle IATF 16949	5 dní	E	3 500
	28	Udržování způsobilosti auditorů - QMS, EMS, SM BOZP	1 den	E	500
	29	Technik kvality	40 hod.	E	23 000
	30	Požadavky zákazníků	1 den	E	N/A
	31	VW požadavky - interní školení	1 den	I	náklady na interního školitele
	32	Ručení za výrobek	1 den	E	1 500
	33	Požadavky dle FQF verze 7	1 den	E	7 000
	34	Samoaudit dodavatele/Q Formel	8 hod.	E	7 000
	35	D/TLD díly	2 hod.	I+E	7000/náklady na interního školitele
	36	Kalibrace	1-2 dny	E	4 000
	37	Metrologie pro začátečníky	4 hod	I	náklady na interního školitele
	38	Metrologie pro pokročilé - externí semináře	1 den	E	2 500
	39	Kurz metrologie tlaku	2 dny	E	4 000
	40	Metrologie měření zvuku a vibrací	2 dny	E	4 000
	41	Homologace světel - předpisy ECE a FMVSS 108	8 hod.	I	náklady na interního školitele
	42	Norma IPC 610	2 dny	E	6 000
	43	Školení k funkční bezpečnosti - ISO 26262	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	44	IMDS - International Material Data System	4 hodiny	I	náklady na interního školitele
Technologie, materiály a zařízení	45	Roboty Kuka	1-3 dny	E	N/A
	46	Engel roboty a stroje	1-3 dny	E	N/A
	47	Roboty Mitsubishi	N/A	E	N/A
	48	Roboty Staubli	N/A	E	N/A
	49	Siemens Simatic	N/A	E	N/A
	50	Základní kurz plastů - interní školení	3 dny	I	náklady na interního školitele
	51	Plasty pro konstruktéry plastových dílů	3 dny	E	5 500

	52	Plasty pro technology a seřizovače	3 dny	E	5 500
	53	Plasty - ostatní kurzy a semináře	N/A	E	N/A
	54	Lepení	N/A	E	N/A
	55	Povrchové úpravy	1 den	E	N/A
	56	Konstrukce forem - interní	N/A	I	náklady na interního školitele
	57	Konstrukce forem - externí	N/A	E	5 000
	58	Mold Flow	3 dny	E	9 000
	59	Optika	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	60	Elektronika - LED technologie	4 hod.	I	náklady na interního školitele
	61	ESD pro koordinátory	8 - 16 hod.	E	3 000
	62	Vibrační zkoušení a testování	2 dny	E	5 000
	63	Hlukové zkoušky - měření hluku	2 dny	E	5 500
	64	Vtokové systémy a odvzdušnění vstřikovacích forem	N/A	E	5 000
	65	Vakuová technika	N/A	E	9 000
	66	Pneumatika	2 dny	E	4 800
	67	Hydraulika	2 dny	E	4 800
	68	Šroubováky	5 hod.	E	1 600
	69	Kamerové systémy	N/A	E	N/A
Programy a aplikace	70	Excel základy	12 hod.	E	1 000
	71	Excel mírně pokročilý	12 hod.	E	1 000
	72	Excel pokročilý	12 hod.	E	1 000
	73	Excel macra I. základy	12 hod.	E	3 800
	74	Excel macra II. pokročilý	12 hod.	E	4 200
	75	Word základy	12 hod.	E	1 000
	76	Word mírně pokročilý	12 hod.	E	1 000
	77	Word pokročilý	12 hod.	E	1 000
	78	PowerPoint základy	12 hod.	E	1 000

79	PowerPoint mírně pokročilý a pokročilý	6 hod.	E	500
80	Access základy	18 hod.	E	2 800
81	Access mírně pokročilý	18 hod.	E	2 800
82	Access pokročilý	18 hod.	E	2 800
83	MS Project základy	2 dny	E	3 600
84	MS Project pokročilí	2 dny	E	3 600
85	Windows 7	4,5 hod	I	náklady na interního školitele
86	CATIA základy (Fundamentals+Expert)	2 týdny	E	18 000
87	CATIA základy - interní školení	1 den	I	náklady na interního školitele
88	CATIA Generative Shape design (GSD)	2 dny	E	4 400
89	CATIA FreeStyle Shaper	2 dny	E	4 400
90	CATIA Healing Assistant	1 den	E	3 000
91	CATIA Assembly	3 dny	E	10 000
92	CATIA Kinematika	1 den	E	3 000
93	CATIA Sheet Metal Design	1 den	E	3 000
94	AutoCad základy	24 hod.	E	5 500
95	AutoCad pokročilí	24 hod.	E	5 500
96	CAD system inventor	30 hod.	E	5 000
97	NX software	N/A	E	N/A
98	Altium software	1 den	E	2 500
99	VisMockup interní	4-5 hod.	I	náklady na interního školitele
100	VisMockup externí	N/A	E	N/A
101	EnterProj	2 hod.	I	náklady na interního školitele
102	GBC - reading (overview)	2 hod.	I	náklady na interního školitele
103	GBC - writing (vytváření dílů a struktur)	2 dny	I	náklady na interního školitele
104	GBC - MBOM	4 hod.	I	náklady na interního školitele
105	TeamCenter - základy	2 hod	I	náklady na interního školitele

	106	TeamCenter - standard pro konstruktéry	6 hod.	I	náklady na interního školitele
	107	TeamCenter - standard pro elektroniky	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	108	PC D-MIS	1 den	E	3 000
	109	MAXIMO	1 hod.	E	4 000
	110	KS Program, portál	N/A	I+E	0
	111	SAP - interní školení	N/A	I	náklady na interního školitele
	112	SAP - externí kurz/konzultace	N/A	E	N/A
	113	Microsoft SQL Server	N/A	E	N/A
	114	SharePoint	N/A	E	N/A
	115	Powershell	N/A	E	N/A
Konstrukční metody a postupy	116	CATIA metodika	4 dny	I	náklady na interního školitele
	117	CATIA metodika refresh	2 hod	I	náklady na interního školitele
	118	CATIA metodika FTA modul	8 hod.	I	náklady na interního školitele
	119	Varroc CAD standards	N/A	I	náklady na interního školitele
	120	GD&T Geometrické kotování a tolerance - autor	12 hod.	I	náklady na interního školitele
	121	How to read Varroc PMI	6,5 hod.	I	náklady na interního školitele
	122	3D Master (VisMockup, TcUA practice, PPAP, supplier cooperation)	2 hod	I	náklady na interního školitele
	123	VPDS	N/A	I	náklady na interního školitele
Logistika a nákup	124	Trendy moderní logistiky	2 dny	E	3 600
	125	Řízení zásob	8 hod.	E	3 500
	126	Dodací podmínky INCOTERMS	8 hod.	E	2 000
	127	Zákaznické portály	N/A	I+E	N/A
Environment, health & safety	128	Prevence rizik v oblasti BOZP(OZO)	3+1 den	E	3750 + 6000
	129	Novinky v oblasti BOZP	3 dny	E	6 000
	130	Ohlašovací povinnosti z oblasti ŽP a ISPoP	1 den	E	2 400
	131	Nakládání s odpady, ovzduší, voda a chemické látky	1 den	E	2 000
	132	Průmysloví lezci	1 den	E	1 000


	133	Preventista požární ochrany - periodické školení	1 den	E	2 500
	134	Technik PO	N/A	E	N/A
	135	Požární systémy	1 den	E	1 250
	136	Interní auditor IMS	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	137	Interní auditor EMS	2 dny	E	5 000
Finance, controlling a účetnictví	138	Finance pro nefinanční manažery	N/A	E	10 000
	139	VLS Finance	8 hod.	I	náklady na interního školitele
	140	Finanční controlling	2 dny	E	7 800
	141	Cash flow	1 den	E	3 500
	142	Investiční pobídky	2,5 hod	I	náklady na interního školitele
	143	Kalkulace nákladů	1 den	E	3 500
	144	Daň z příjmu právnických osob	1 den	E	1 000
	145	DPH	1 den	E	1 000
	146	Účetní závěrka	1 den	E	1 200
	147	Pohledávky a fakturace	1 den	E	2 500
	148	Problematika hmotného a nehmotného majetku	1 den	E	1 200
	149	Transferové ceny	1 den	E	2 500
Personalistika a mzdy	150	Zaměstnávání cizinců	1 den	E	1 000
	151	Vedení personální agentury	1 den	E	1 000
	152	Mzdové účetnictví - daně, roční zúčtování	1 den	E	1 000
	153	Sociální a zdravotní pojištění	1 den	E	1 000
	154	Exekuce na mzdu zaměstnance, srážky ze mzdy	1 den	E	1000
	155	Cestovní náhrady - externí školení	1 den	E	1 000
	156	Vyúčtování služebních cest pomocí KS portálu	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	157	Cominfo - docházkový systém	2 hod.	I	náklady na interního školitele
	158	Řízení lidských zdrojů	N/A	E	N/A
	159	Personální procesy ve Varrocu	4 hod.	I	náklady na interního školitele

Právo	160	Zákoník práce - periodické školení	3 hod.	E	500
	161	Zákoník práce - externí seminář	4 hodiny	E	1 500
	162	Stavební zákon	1 den	E	1 500
	163	Smlouvy v obchodním styku	1 den	E	2 000
	164	Ochrana duševního vlastnictví - terminologie, postup, specifika ochrany	2 hod.	E	N/A
	165	Patentová ochrana	1,5 hod.	I	náklady na interního školitele
Řízení výroby	166	Plánování a řízení výroby	2 dny	E	4 000
	167	Štíhlá výroba	2 dny	E	5 000
	168	Analýza a normování práce	2 dny	E	8 000
	169	Six Sigma - základní školení	1 den	I	náklady na interního školitele
	170	Six Sigma Green Belt - certifikace	4 dny	I	náklady na interního školitele
	171	Six Sigma Black Belt - certifikace	4 týdny	I	náklady na interního školitele
	172	Ergonomie	1-2 dny	E	3 000
Management	173	Strategické řízení	1 den	E	15 000
	174	Management rizik - analýza a řízení rizik	1 den	E	3 500
	175	Projektové řízení	2 dny	E	5 000
Jazykové kurzy	176	Angličtina kurz	průběžně	E	příspěvek 3000/ rok
	177	Angličtina eLearning	průběžně	E	420/rok
	178	Němčina kurz	průběžně	E	příspěvek 3000/ rok
	179	Němčina eLearning	průběžně	E	420/rok
	180	Francouzština kurz	průběžně	E	příspěvek 3000/ rok
	181	Čeština kurz	průběžně	E	příspěvek 3000/ rok
	182	Španělština kurz	průběžně	E	příspěvek 3000/ rok
Ostatní	188	Účast na odborné konferenci/semináři XYZ	N/A	E	N/A
	189	TWI	N/A	I	náklady na interního školitele
	190	Information security	TBD	I	náklady na interního školitele
	191	Teambuilding oddělení	N/A	E	7 000

	192	Příprava interních lektorů	7 dní	E	10 000
	193	OSTATNÍ	N/A	I+E	N/A

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha č. 4: Interní směrnice - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

POZOR – PO VYTÍŠTĚNÍ JDE O NEŘÍZENOU KOPII !!!			
	Druh dokumentace: Organizační směrnice		
	Název dokumentace: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců		
	Číslo dokumentace: SM-18.68		Počet stran: 9
<p>Anotace: Směrnice zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti tak, aby byli schopni vykonávat úkoly vyplývající z pracovních pozic a efektivně tak přispívali k dosahování cílů společnosti</p>			
Ověřil představitel managementu pro kvalitu Varroc Lighting Systems:		<ul style="list-style-type: none"> Datum: Podpis: 	
Zpracoval	Schválil:	Vydal:	Účinnost: Varroc Lighting Systems, s. r. o. Plant Šenov u NJ Plant Rychvald
Datum:	Datum:	Datum:	Datum:

VYDÁVAJÍCÍ ÚTVAR:

Oddělení lidských zdrojů

ÚČEL:

Zabezpečení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti tak, aby byli schopni vykonávat úkoly vyplývající z pracovních pozic a efektivně tak přispívali k dosahování cílů společnosti.

ROZSAH PLATNOSTI:

Tato organizační směrnice je závazná pro všechny úseky a zaměstnance společnosti Varroc Lighting Systems v Šenově u Nového Jičína a Rychvaldu.

DEFINICE, POJMY, ZKRATKY:

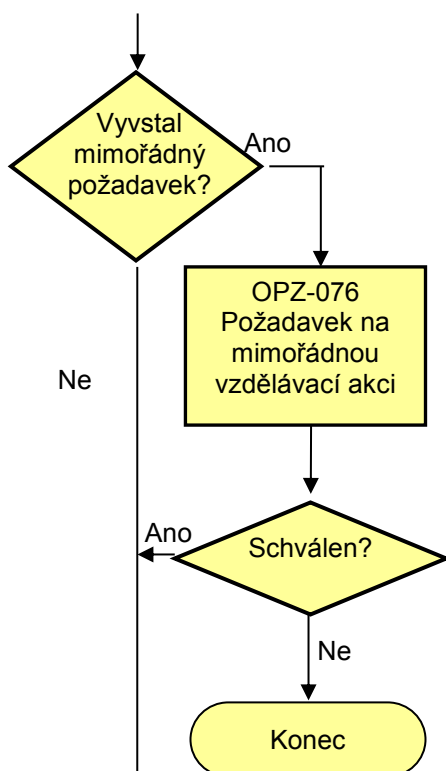
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DL (DH)	Dělník s hodinovou mzdou
ESD	Electro Static Discharge (elektrostatický náboj, ohrožené součástky)
Externí školení	Školení zabezpečená ve spolupráci s externími vzdělávacími organizacemi.
Firemní plán vzdělávání a rozvoje	Souhrn všech vzdělávacích aktivit společnosti Varroc Lighting Systems NJ/Rychvald na daný rok (harmonogram, plánované počty účastníků, budget). Obsahuje povinná školení vyplývající ze zákona/norem, požadavky dodané vedoucími a rozvojové aktivity.
HR	Personální oddělení (Human Resources)
HR BP	HR Business Partner (koordinátor lidských zdrojů)
IL (DM)	Dělník s režijním platem

ILNO	Identifikační list nebezpečného odpadu
Interní školení	Školení zabezpečená vlastními interními lektory (zaměstnanci firmy).
Kvalifikace	Dosažení určitého vzdělání, dovedností a osobních zkušeností pro výkon dané funkce.
Mimořádný požadavek	Požadavek na externí placené školení, který nebyl zahrnut ve Firemním plánu vzdělávání a rozvoje na daný rok. Vedoucí jej podává prostřednictvím OPZ-076. Schvaluje vedení společnosti.
ODC	Organization Development Committee – komise pro rozvoj (následnictví, talenti)
OPEX	Operation excellence
Plán vzdělávání střediska	Přehled vzdělávacích akcí, které vedoucí požaduje pro své jednotlivé podřízené zajistit v daném roce (mimo povinná školení vyplývající ze zákona/norem a rozvojové aktivity, které koordinuje odd. vzdělávání). Zpracovává se dohromady pro TH, IL i DL pozice, včetně pozic, které se teprve plánují obsadit. Plán vedoucí odevzdávají do stanoveného data, plány dodané po termínu jsou posuzovány jako mimořádné akce.
PO	Požární ochrana
Prohlubování kvalifikace	Průběžné doplňování (udržování a obnovování) kvalifikace, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce (školení, stáže ap.). Zaměstnanec je dle zákoníku práce povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.
Skill matrix	Matice dovedností – definují kompetence, které se očekávají od zaměstnance v dané roli (pracovní pozici) z hlediska hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností.
Školení povinná ze zákona či norem	Školení, které vyžaduje legislativa, ČSN/Česká státní norma (např. periodické školení svářečů, jeřábníků, řidičů referentských vozidel ap.), nebo směrnice (Etický kodex, ESD apod.)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TPM	Celková produktivní údržba
VED	Jednotliví vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení
VLS	Varroc Lighting Systems, s.r.o.
VPT	Vedoucí pracovního týmu
Vstupní školení	Školení, které absolvuje nový zaměstnanec při nástupu do zaměstnání (dle schválené osnovy).
Zvyšování kvalifikace	Získání vyššího stupně vzdělání studiem na středních, vyšších odborných a vysokých školách, jestliže je v souladu s potřebou zaměstnavatele.
ŽP	Životní prostředí

POSTUP – Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

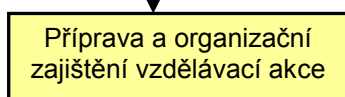
Odpovědnost	Mapa procesu/vývojový diagram	Popis
<p>(1) Hlavní: Vedoucí</p> <p>Spolupráce: Zaměstnanec</p>	<pre> graph TD A([Identifikace vzdělávacích potřeb]) --> B[Plán vzdělávání střediska] B --> C[Firemní plán vzdělávání a rozvoje pro daný rok] C --> D[] style D fill:none,stroke:none </pre>	<p>1) Zjištění vzdělávacích potřeb – potřeby vyplývají z:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Firemní strategické cíle ❖ Popis pracovní pozice (Job Description) příp. Skills matrix dle profesí <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skills matrix pro funkce na PD lighting ▪ Skills matrix pro funkce ve výrobě ▪ Skills matrix pro funkce na kvalitě ▪ Skills matrix pro funkce technologie ▪ Skills matrix pro funkce na lidských zdrojích ▪ Skills matrix pro funkce na údržbě ▪ Skills matrix pro funkce v nástrojárně ❖ Kvalifikační matice pracovního týmu/střediska ❖ Hodnocení v rámci Performance Leadership ❖ ODC (talent management, nástupnictví) ❖ Legislativní změny, trendy, inovace ❖ Požadavky zákazníků ❖ Výsledky analýz a šetření (průzkum spokojenosti, Development Centra ap.) <p>2) Požadavky na vzdělávací akce pro své podřízené vedoucí dodají prostřednictvím OPZ-075 Plánu vzdělávání střediska, který je tvořen na roční bázi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vedoucí při tom vychází z Katalogu vzdělávacích akcí. ❖ Vedoucí musí postupovat v souladu se Strategií vzdělávání Varroc. ❖ Těžištěm plánu jsou odborné kurzy. Školení povinná ze zákona/norem jsou zajišťována automaticky specialistou vzdělávání, rozvojové aktivity (soft skills) jsou dobrovolné a pracovníci si vybírají z nabídky v průběhu roku. ❖ Plán vedoucí zpracuje do stanoveného data a po projednání s HR manažerem/ HRBP předá 1x elektronickou a 1x tištěnou verzi, schválenou ředitelem závodu. ❖ Plány dodané po stanoveném termínu budou posuzovány jako mimořádné požadavky nad rámec plánu a budgetu (viz dále). ❖ Do plánu doporučujeme zahrnout rovněž požadavky pro pozice, které se plánují obsadit (TBD). ❖ Při nástupu nového zaměstnance, který v původním plánu nebyl zahrnut, vedoucí zpracuje stejnou formou dodatek. <p>3) Plány jednotlivých středisek jsou specialisty vzdělávání sumarizovány a doplněny o školení povinná ze zákona/norem a rozvojové aktivity (soft skills).</p> <p>V návaznosti na přidělený budget jsou stanoveny priority a rozhodnuto, které vzdělávací akce se budou daný rok realizovat.</p> <p>Výstupem je Firemní plán vzdělávání a rozvoje, který schvalují HR manažeři.</p> <p>Naplňování plánu je průběžně sledováno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Studium při zaměstnání postupuje dále dle
<p>(2) Hlavní: Vedoucí</p> <p>Spolupráce: HR manažer/ HRBP Specialista vzdělávání</p>		
<p>(3) Hlavní: Vzdělávání</p> <p>Spolupráce: Vedoucí</p>		

(4)
Hlavní:
Vedoucí



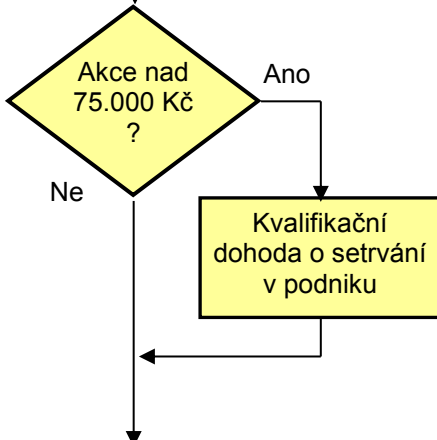
(5)
Hlavní:
Vzdělávání

Spolupráce:
Vedoucí



(6)
Hlavní:
Vzdělávání

Spolupráce:
Zaměstnanec



procesu v Příloze II.

- ❖ **Konverzační výuka jazyků** postupuje dále dle procesu v Příloze IV.

4) Mimořádný požadavek je požadavek na externí školení, který **nebyl zahrnut ve Firemním plánu vzdělávání a rozvoje na daný rok**.

- ❖ Vedoucí jej podává prostřednictvím OPZ-076 Požadavek na mimořádnou vzdělávací akci.
- ❖ Požadavek schvaluje vedení společnosti.

Mimořádné požadavky na **interní školení a externí školení, která jsou zdarma**, lze podat jakoukoli písemnou formou (např. email).

5) Specialista vzdělávání zajistí následující:

- ❖ Ve spolupráci s dodavatelem a vedoucími (případně zaměstnanci) stanoví obsah, metody a cíle vzdělávací akce.
- ❖ Stanoví termíny, zajistí místnosti a výukové materiály.
- ❖ Ověří způsobilost poskytovatele služby.

6) V případě, že celkové náklady na osobu přesahují částku 75.000 Kč, je postupováno podle přílohy III. – se zaměstnancem je uzavřena **kvalifikační dohoda** o setrvání v podniku.

(7)
Hlavní:
Vzdělávání

Pozvánky

(8)
Hlavní:
Zaměstnanec

Spolupráce:
Vzdělávání

Potvrzení účasti

(9)
Hlavní:
Vzdělávání

Realizace a monitoring
akce

7) Pozvánky s konkrétními termíny jsou zasílány přímo **účastníkům školení** a v kopii na **vedoucího pracovníka**. Pokud zaměstnanec nemá emailovou adresu, pozvánku obdrží vedoucí, který pracovníka informuje a jeho účast zajistí.

8) Zaměstnanci jsou povinni neprodleně **potvrdit či omluvit účast** na daném termínu školení. Neúčast je potřeba zdůvodnit (dokládáme auditu); mezi **uznatelné důvody** patří:

- ❖ pracovník školení již nepotřebuje
- ❖ provozní důvody – služební cesta, audit, jednání se zákazníkem, pracovní vytížení (pouze na žádost vedoucího)
- ❖ osobní důvody – nemoc, paragraf, *již schválená* dovolená

Omluva se podává písemně emailem, se schválením vedoucího pracovníka v kopii.

9) Specialista vzdělávání zajistí bezproblémový běh vzdělávací akce. U akcí konaných ve firmě musí být k dispozici:

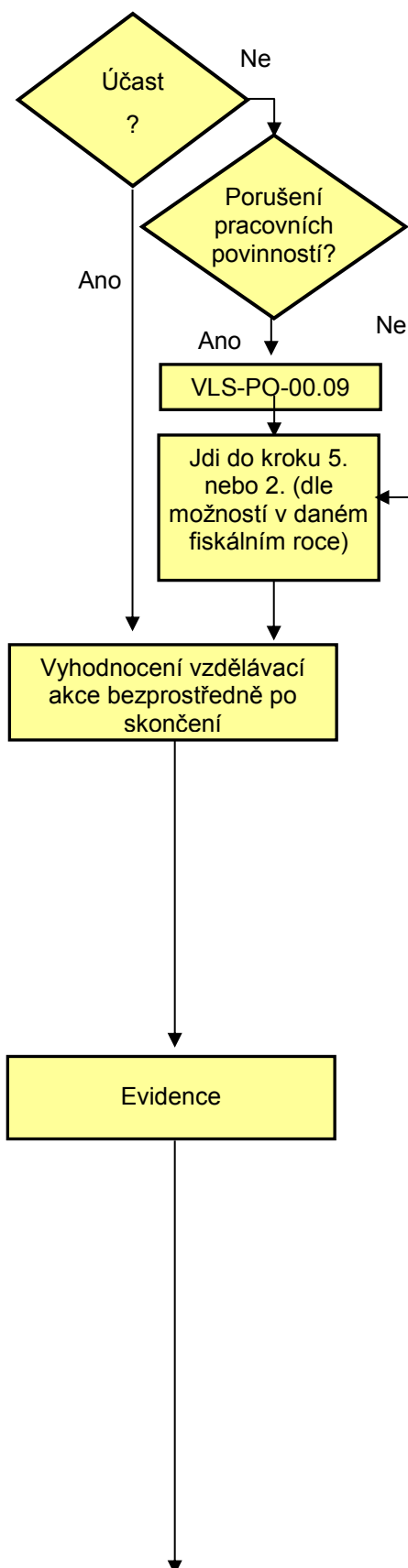
- ❖ Prezenční listina s osnovou školení OPZ-345
- Příklad: Školení pro operátora
- ❖ OPZ-144 Dotazník spokojenosti pro účastníky vzdělávací akce
 - ❖ Pro vzhledové díly/výrobky musí být provedena Kalibrace pracovníků dle QAL-PO-18.06

(10)
Hlavní:
Vzdělávání

Spolupráce:
HR manažer
Vedoucí

(11)
Hlavní:
Vzdělávání

(12)
Hlavní:
Vzdělávání



10) V případě, že pracovník svou neúčast neomluví v souladu s bodem 8 a na školení nedorazí

- ❖ bude o neúčasti informován jeho nadřízený
- ❖ HR manažer ve spolupráci s vedoucím posoudí, zda se jedná o porušení povinnosti, nesplňování předpokladů nebo nesplňování požadavků dle VLS-PO-00.09 či nikoliv
- ❖ náklady na školení budou poměrově hrazeny z rozpočtu daného střediska

Za omluvu se v tomto případě považuje **pouze nemoc**.

11) Vzdělávací akci bezprostředně po jejím skončení vyhodnocuje:

- ❖ **Zaměstnanec** – vyhodnocuje se spokojenost s kurzem na formuláři OPZ-144 Dotazník spokojenosti pro účastníky vzdělávací akce
- ❖ **Specialista vzdělávání** – zjišťuje spokojenost a připomínky účastníků prostřednictvím namátkových rozhovorů.
- ❖ **Lektor** – posuzuje úroveň osvojených znalostí a dovedností účastníků prostřednictvím testů či modelových situací. Doporučeno provádět u zákonných školení a kurzů kvality.

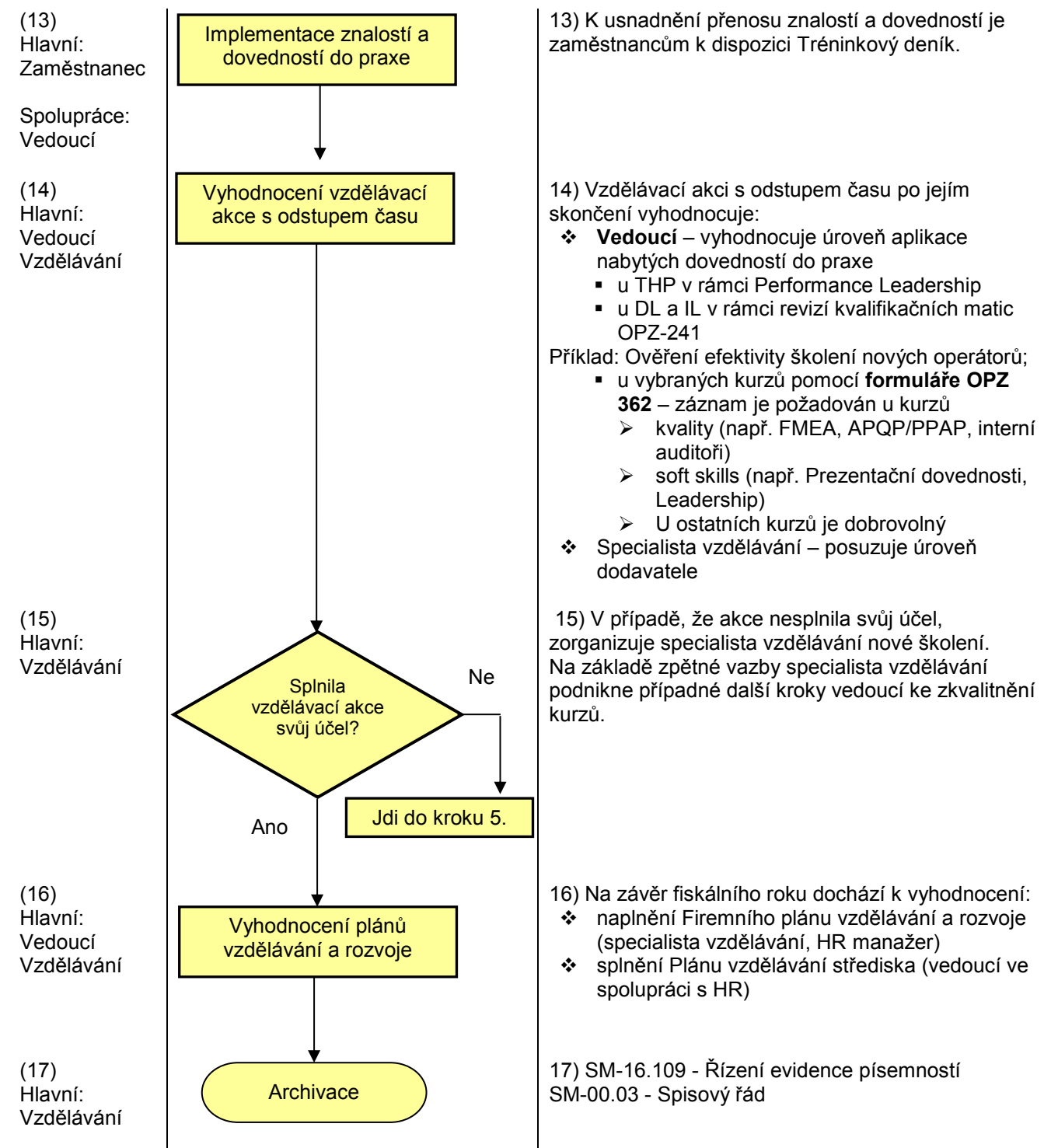
Závěrečné testy

Ověření znalostí operátorů

Na základě zpětné vazby specialisty vzdělávání podnikne případné kroky vedoucí ke zkvalitnění kurzů.

12) Evidence školení je vedena pro závody jednotně, data jsou ukládána do společného softwaru.

- ❖ U vzdělávacích akcí konaných mimo firmu zaměstnanec předá specialistovi vzdělávání **kopii osvědčení**, pokud jej externí firma vystavila. Osvědčení nahrazuje Prezenční listinu.
- ❖ **Prezenční listiny** jsou uloženy na úseku vzdělávání v NJ (včetně školení konaných v závodu Rychvald). **Kopie osvědčení** zaměstnanců jsou uložena v kartotéce na personálním odd. (v Rychvaldu pro pracovníky Rychvaldu, v Novém Jičíně pro pracovníky NJ).
- ❖ V případě **zaškolení prováděných na pracovišti** informuje vedoucí úsek vzdělávání a na vyžádání předá kopii záznamu. **Originál zůstává u vedoucího pracovníka.**



Zdroj: Interní zdroje společnosti

Příloha č. 5: Otázky ke standardizovanému rozhovoru

1. Z jakého důvodu doposud společnost VLS nevyužívá systém talent management?
2. Jaké jsou klíčové role ve společnosti VLS?
3. Jakým způsobem byste identifikovali talenty, které ke své činnosti potřebujete?
4. Z jakých zdrojů byste primárně vyhledávali talenty?
5. Které z nástrojů řízení lidských zdrojů v oblasti motivace a udržení zaměstnanců v organizaci byste použili v případě péče o talenty?
6. Kdo by dle Vašeho názoru mohl mít talent management na starosti?
7. Jaké by zavedení systému mělo dle Vašeho názoru přínosy?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. Jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, oboru Management. I přes Vaši vytíženost bych Vás chtěla laskavě požádat, zda byste věnoval(a) cca 10 minut vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma *Talent management*.

Talent management je systém využívání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zajistit, aby organizace lákala, udržovala, motivovala a rozvíjela talentované jedince, které potřebuje nyní a bude potřebovat i v budoucnu. Cílem tedy je zabezpečit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace.

Vypracovaný závěr plynoucí z tohoto dotazníkového šetření mohu v případě zájmu poskytnout k nahlédnutí. Předem Vám mockrát děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Barbora Vajdová

Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím jednu odpověď.

1. Uveďte Vaše pohlaví:

- a. Muž
- b. Žena

2. Zařad'te se do věkové kategorie:

- a. Do 25 let
- b. 26 až 35 let
- c. 36 až 45 let
- d. 46 let a více

3. Uveďte, jak dlouho pracujete pro tuto společnost:

- a. Do 2 let
- b. 3 až 5 let
- c. 6 až 10 let
- d. 11 let a více

4. Uved'te Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. Středoškolské vzdělání
- b. Vyšší odborné vzdělání
- c. Vysokoškolské vzdělání – bakalář
- d. Vysokoškolské vzdělání – magistr (inženýr)
- e. Jiné, uveďte.....

5. Uved'te název Vaší pracovní pozice:

.....

6. Považujete společnost Varroc Lighting Systems za atraktivního zaměstnavatele?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne
- e. Nevím

Jestliže společnost považujete za atraktivní, oznámte důvody proč, dle jejich důležitosti (1-nejdůležitější, 5 - nejméně důležité). Popřípadě uveďte další.

	1	2	3	4	5
Mezinárodní společnost					
Účast na mezinárodních projektech					
Nabídka kurzů a školení					
Nabídka zajímavé pracovní náplně					
Délka dovolené, sick days					
Flexibilní pracovní doba					
Placené přesčasy					
Schopný management					
Nejnovější technologie					
Stravování v organizaci					
Služby firemní školky					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Bezüročné půjčky					
Možnost podílet se na vývoji moderních produktů, které je možnost vidět v běžném silničním provozu					
Bonusový systém					
Jiný důvod, uveďte.....					

7. Myslíte si, že společnost Varroc Lighting Systems využívá systém talent managementu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne
- e. Nevím

8. Pokud by Vás Váš nadřízený identifikoval jako talentovaného zaměstnance a chtěl by Vás zařadit do programu talent managementu, přijal(a) byste tuto nabídku?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne
- e. Nevím

Jestliže jste na otázku č. 8 odpověděl(a) – Ne, Spíše ne – tímto pro Vás dotazník končí, děkuji za účast v dotazníkovém šetření.

Jestliže jste na otázku č. 8 odpověděl(a) – Ano, Spíše ano, Nevím – prosím pokračujte ve vyplňování.

9. Který z následujících nástrojů používaných v oblasti hodnocení Vašeho pracovního výkonu a tedy identifikace talentů byste preferoval(a)? Zvolte jednu nebo více možností.

- a. Systém pravidelného hodnocení
- b. Assessment centrum
- c. 360° zpětná vazba
- d. Hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)
- e. Behaviorální (kompetenční) rozhovor
- f. Testy pracovní způsobilosti
- g. Jiný nástroj, uveďte.....

10. Který z následujících nástrojů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců byste preferoval(a)? Zvolte jednu nebo více možností.

- a. Rotace práce
- b. Koučování
- c. Mentoring
- d. Práce na projektech
- e. Pověření úkolem
- f. Stáže, dočasné přeložení
- g. Workshop
- h. Přednáška
- i. E-learning
- j. Development centrum
- k. Outdoor training/learning
- l. Jiný nástroj, uveďte.....

11. Které z nástrojů by Vás nejvíce motivovaly? Zvolte jednu nebo více možností.

- a. Nabídka odpovídající odměny
- b. Zajištění příležitosti k učení a rozvoji a postupu v kariéře
- c. Nabídka zajímavé a oceňované práce
- d. Nabídka flexibilní pracovní role
- e. Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení
- f. Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu
- g. Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- h. Jiný nástroj, uveďte.....

12. Chtěl(a) byste, aby společnost uskutečňovala kroky k:

- a. Plánování kariéry
- b. Plánování nástupnictví
- c. Plánování kariéry i plánování nástupnictví
- d. Ani jedno

13. Jaké přínosy by Vám dle Vašeho názoru přinesla účast v programu talent managementu? Zvolte jednu nebo více možností.

- a. Vyšší finanční i nefinanční odměny
- b. Větší nabídka k rozvoji a vzdělávání
- c. Lepší přístup ze strany managementu
- d. Větší uznání a respekt za podané výkony
- e. Možnost kariérního růstu
- f. Větší jistotu zaměstnání
- g. Jiné přínosy, uveďte.....

Zdroj: Vlastní zpracování